



UNIVERSIDAD
PRIVADA
DEL NORTE

FACULTAD DE INGENIERÍA

CARRERA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

“PROPUESTA DE UN DISEÑO DE MEJORA DEL PROCESO DE ATENCIÓN DE CLIENTES PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DE UNA ENTIDAD BANCARIA CAJAMARCA 2016”.

Tesis para optar el título profesional de:

Ingeniera Industrial

Autora:

Bach. Quiliche Villanueva, Marina Haydee

Asesor:

Ing. Quezada Machado, Christian Martin

Cajamarca – Perú

2016

APROBACIÓN DE LA TESIS

El (La) asesor(a) y los miembros del jurado evaluador asignados, **APRUEBAN** la tesis desarrollada por la Bachillere **Marina Haydee Quiliche Villanueva**, denominada:

**“PROPUESTA DE UN DISEÑO DE MEJORA DEL PROCESO DE ATENCION DE
CLIENTES PARA MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO DE UNA ENTIDAD
BANCARIA CAJAMARCA 2016”**

Ing. QUEZADA MACHADO, CHRISTIAN

ASESOR

Ing. REYES GUTIERREZ CÉSAR

JURADO

Ing. MEZA AMADOR JAIME

JURADO

Ing. ZOCÓN ALVA OSCAR

JURADO

DEDICATORIA

“Este trabajo está dedicado a dos personas que más han influenciado mi andar en esta aventura tan mágica que es vivir: mi hija, mi hijo y mi esposo por ser mi fuente de inspiración y ser ejemplo de amor incondicional”

AGRADECIMIENTO

A Dios padre: Padre, contigo todo lo puedo, porque tú me fortaleces y me consuelas. Gracias por tu amor y misericordia que son nuevas cada mañana.

A mi esposo y a mis hijos Juan Carlos, Joaquín y Camila: su presencia en mi vida es una bendición, sin ustedes no estaría completa. Gracias por su amor y paciencia.

INDICE DE CONTENIDO

APROBACIÓN DE LA TESIS.....	ii
DEDICATORIA.....	iii
INDICE DE CONTENIDO	v
ÍNDICE DE TABLAS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT	xii
CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN.....	2
1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA.....	2
1.2 Formulación del problema.....	4
1.3 Justificación.....	4
1.4 Limitaciones.....	5
1.5 Objetivos.....	5
1.5.1 Objetivo General.....	5
1.5.2 Objetivos Específico.....	5
CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO.....	7
2.1 Antecedentes.....	7
2.2 Bases Teóricas.....	8
2.2.1 Servicio.....	8
2.2.2 Objetivo del servicio.....	9
2.2.3 Atención al Cliente.....	9
2.2.4 Valor para el cliente.....	9
2.2.5 Eficiencia en el servicio de atención al cliente.....	10

2.2.6	La calidad en el servicio al cliente	10
2.2.7	Determinación de la satisfacción del cliente	11
2.2.8	Mejoramiento continuo	11
2.2.9	El ciclo PHVA	11
2.2.10	Competitividad y Mejora de la Calidad	14
2.2.11	Principales autores de la calidad	15
2.3	Marco conceptual	17
CAPITULO 3. HIPÓTESIS		20
3.1	Formulación de la hipótesis.	20
3.2	Operacionalización de variables	20
CAPITULO 4. MATERIALES Y METODOS.....		22
4.1	Tipo de diseño de investigación.....	22
4.2	Material de estudio	22
4.2.1	Unidad de estudio.....	22
4.2.2	Población	23
4.2.3	Muestra.....	23
4.2.4	Unidad de Análisis.....	23
4.3	Métodos	23
4.3.1	Técnica de recolección de Datos	23
4.3.2	Procedimientos.....	26
CAPITULO 5. RESULTADOS		29
5.1	Presentación de la empresa	29
5.1.1	Diagnóstico del Área de estudio	35
5.1.2	Análisis del Proceso de Atención al Cliente del área de plataforma.....	39
5.2	Diseño de la propuesta	49
5.2.1	Etapa Planear	50

5.2.2	Hacer.....	56
5.2.3	Etapa Verificar	64
5.2.4	Etapa Actuar	67
5.3	Presupuesto del diseño de mejora de atención al cliente	69
CAPITULO 6. DISCUSIÓN.....		71
CONCLUSIONES.....		73
RECOMENDACIONES		75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		77
ANEXOS.....		79

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Operacionalización de variables	20
Tabla 2: Diagnostico del diseño a utilizar.....	22
Tabla 3: Tiempo promedio de atención al cliente	41
Tabla 4: Tiempo promedio de la solicitud de tarjeta de crédito	45
Tabla 5: Medición de los indicadores	48
Tabla 6: Índice de las causas de la mala atención a los clientes en la Entidad Bancaria .	53
Tabla 7: Solución y acciones a las causas principales.....	55
Tabla 8: Tiempo promedio de la solicitud de la tarjeta de crédito mejorada.....	57
Tabla 9: Número de ingresos de tarjeta de crédito que realizo un trabajador	64
Tabla 10: Medición y comparación de los nuevos indicadores con la implementación de la mejora	68
Tabla 11: Presupuesto de la investigación	69
Tabla 12: Resultado del tipo de cliente	86
Tabla 13: Resultados de la atención satisfecha.	87
Tabla 14: Resultados de la calidad de atención	88
Tabla 15: Resultados de Software y equipo	88
Tabla 16: Resultados del personal capacitado	89
Tabla 17: Resultados de la atención personalizada	90
Tabla 18: Resultados de respuesta rápido a problemas	90
Tabla 19: Resultados por qué decidió esta entidad.....	91
Tabla 20: Resultados de califica a línea banca por teléfonos	92
Tabla 21: Resultados de ambiente físico.....	92
Tabla 22: Resultados de instrumentos adecuados.....	93
Tabla 23: Resultados de mi tesis de capacitaciones.....	94
Tabla 24: Resultados de capacitación.	94
Tabla 25: Resultados de la cortesía y amabilidad	95
Tabla 26: Resultados del conocimiento de cada servicio.....	96
Tabla 27: Resultados de servicio que desea realizar	96
Tabla 28: Resultados de satisfacción con el trabajo	97

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Reclamos presentados en Indecopi Fuente: Artículo periodístico del Perú 21	3
Figura 2: Circulo de Deming Basado en el Modelo de Calidad Fuente: Elaboración propia	12
Figura 3: Satisfacción de cliente Fuente: Gutiérrez Pulido, H.	14
Figura 4: Proceso de investigación	27
Figura 5: Organigrama del área de plataforma de la entidad bancaria de Cajamarca.....	31
Figura 6: Plano de la Entidad Bancaria.....	32
Figura 7: Diagrama de Ishikawa.....	37
Figura 8: Diagrama de procesos de la atención al cliente por el empleado	42
Figura 9: Flujograma de la atención al cliente	43
Figura 10: Diagrama de procesos de solicitud de trabajo	46
Figura 11: Flujograma de solicitud de tarjeta de crédito.....	47
Figura 12: Paso de la propuesta de aplicación.....	49
Figura 13: Diagrama de Ishikawa.....	51
Figura 14: Resultados de criterio de valoración de la calidad	52
Figura 15: Diagrama de Pareto de las causas de la mala atención de acuerdo al criterio de valoración de la calidad de cada cliente Fuente: Elaboración propia	54
Figura 16: Diagrama de procesos mejorado solicitud de tarjeta de créditos.	58
Figura 17: Flujograma mejorado de la solicitud de tarjetas de créditos	59
Figura 18: Ayuda memoria de las características de la tarjeta de crédito	61
Figura 19: Modelo de Check List de empleados de entidad Bancaria.	63
Figura 20: Curva de aprendizaje del tiempo de ingreso de tarjetas de crédito.	65
Figura 21: Puntaje obtenido en la aplicación del Check list.	66
Figura 22: Gráfico de barras de ¿Qué clase de cliente es usted en la empresa?.....	86
Figura 23: Gráfico de barras de ¿Considera Satisfecha su atención? Fuente: Elaboración propia	87
Figura 24: Gráfico de barras de ¿Cómo calificaría el tiempo que tardo el personal en terminar de atenderlo?	87
Figura 25: Gráfica de barras de ¿Cómo considera las herramientas utilizadas para su atención tales como software y equipo?	88

Figura 26: Gráfico de barras de ¿Considera que el personal que la atendió está capacitado?	89
Figura 27: Diagrama de barras ¿Considera Usted que hay una atención personalizada al momento de la atención?	89
Figura 28: Gráfico de barras de ¿Cómo califica al personal del banco en cuanto a respuesta rápida a las necesidades y problemas que se le pudiera ofrecer?	90
Figura 29: Gráfico de barras de ¿Por qué decidió trabajar con esta Entidad?	91
Figura 30: Gráficos de barras ¿En cuanto al servicio o atención prestados como califica a línea Banca por Teléfono?	91
Figura 31: Gráfico de barras ¿Cómo califica el ambiente físico que le ofrece la Entidad Bancaria para trabajar?	92
Figura 32: Gráficos de barras ¿Considera que los instrumentos que utiliza para elaborar sus tareas son las más adecuadas?	93
Figura 33: Gráfico de barras ¿Considera que la empresa le brinda suficientes capacitaciones en la atención al cliente?	94
Figura 34: Gráfico de barras de ¿Realiza el servicio al cliente con rapidez y eficiencia?	94
Figura 35: Gráfico de barras ¿Cómo califica la cortesía y amabilidad que se muestra al cliente? Fuente: Elaboración propia	95
Figura 36: Gráfico de barras de ¿Usted tiene conocimientos para explicar los atributos de cada servicio al cliente?	96
Figura 37: Gráfico de barras ¿Considera que está preparado para responder las preguntas que hace el cliente sobre el servicio que desea realizar?	96
Figura 38: Gráfico de barras de ¿Usted se muestra satisfecho y motivado con el trabajo que realiza?	97

RESUMEN

El presente estudio se ha elaborado con el fin de presentar un diseño de mejora del proceso de atención al cliente para mejorar la calidad del servicio de la Entidad Bancaria de la ciudad de Cajamarca específicamente del área de plataforma.

La metodología para el estudio del servicio de atención al cliente emplea encuestas realizadas a clientes, trabajadores y una entrevista al supervisor de la Entidad Bancaria con la finalidad de identificar los problemas ocurridos dentro del proceso de atención al cliente del área de plataforma, y por siguiente conocer las causas

Se pudo identificar diferentes causas del mal servicio en atención al cliente del área de plataforma de la Entidad Bancaria, las cuales fueron: demora en los pedidos de requerimiento, atención telefónica deficiente debido a la falta de líneas telefónicas, y a la saturación de llamadas, falta de experiencia del personal, falta de capacitación del personal y la falta de empatía. Estas causas de transformaron en oportunidades de mejora, de las cuales se formularon diferentes propuestas.

Ante esta situación se presenta un diseño de propuesta de mejora en el servicio de atención al cliente, las cuales son: elaboración de nuevo proceso de atención al cliente, adquirir más líneas telefónicas, contratar más personal para la atención de las líneas telefónicas, diseñar una manual de atención al cliente para la capacitación del personal, crear una ayuda memoria de los productos y servicios de la Entidad Bancaria y por último la elaboración de un check list que permita al empleado poder desarrollar mejor la atención al cliente, con estas propuestas la Entidad Bancaria mejoraría el servicio de atención al cliente de manera eficiente.

ABSTRACT

This study has been prepared in order to present a design improvement process to improve customer service quality of the bank in the city of Cajamarca specifically in the area of platform.

The methodology for the study of service customer uses customer surveys, workers and an interview with the supervisor of the bank in order to identify the problems occurred in the process of customer support platform area, in this sense know the causes.

It could identify different causes of poor service in customer support platform area of the bank, which were delayed orders requirement, poor call due to lack of telephone lines, and saturation of calls, lack experience of staff, lack of training of staff and lack of empathy. These causes transformed into opportunities for improvement, of which various proposals were made.

In this situation it presents a design proposal for improvement in service customer, which are: development of new process customer, purchase more telephone lines, hire more staff to care for telephone lines, design a manual customer support for staff training, create a memory of the products and services of the bank aid and finally developing a **check list** to allow the employee to better develop customer, with these proposals The Entity Bank would improve customer service efficiently.

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

CAPITULO 1. INTRODUCCIÓN

1.1 REALIDAD PROBLEMÁTICA.

“En la década de 1980, se tomó plena conciencia de la importancia estratégica de la calidad, de su mejora y de la satisfacción del cliente, con lo que se empezó a publicitar lo hecho en Japón; además, muchas empresas y organizaciones del mundo occidental iniciaron sus programas de gestión de la calidad total como una acción estratégica para mejorar su competitividad” (Gutiérrez Pulido, 2010, p.34)

La calidad de servicio al cliente en la actualidad es un elemento que distingue y diferencia a las instituciones, organizaciones o empresas; esto determina el nivel de preferencia y satisfacción de los usuarios y/o clientes que las visitan, en las agencias bancarias; Las características que los clientes requieren son variadas y diferentes en las cuales se representa la amabilidad, cortesía, paciencia, eficiencia y eficacia que se ofrece a las personas que realizan sus diferentes transacciones.(Burgos Huanambal, F "s.f")

Los Bancos también han tenido que darle importancia a la calidad ya que las necesidades cada vez más complejas de los clientes exigen soluciones simples y rápidas. En primer lugar, la oferta de todos los bancos es esencialmente igual. Todos ofrecen mecanismos similares para estudiar dinero y para prestarlo (cuentas corrientes, cuentas de ahorro, depósitos a plazo fijo, prestamos tarjetas de crédito etc.). Y todos captan y ofrecen dinero que tiene el mismo poder adquisitivo excepto por el efecto de su costo. El gran reto de cada banco es entonces lograr que el público perciba sus productos y servicios como diferentes y mejores que los de su competencia, aun siendo estos esencialmente iguales. La necesaria diferenciación puede ser lograda ofreciéndoles a los clientes una calidad de servicio superior a la que ofrece la competencia.

El Instituto de Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) publicó el reporte estadístico sobre los reclamos en sus diversas instancias en el periodo de marzo 2014 a abril 2015, en el cual se puede observar que existe una alta tasa de reclamos presentados ante entidades financieras. Por ejemplo, en el Servicio de Atención al Cliente, se observa que el sector bancario es el que más reclamos genera en el país: 19,621. Es decir, el 42.1% de un total de 46,564 quejas. Revisar figura 1

En lo que respecta a la tasa de reclamos presentados y resueltos por las entidades financieras, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP informó que, en el primer trimestre del año, los productos más reclamados en los bancos fueron las tarjetas de crédito (56%), cajeros automáticos (10%), los servicios de atención al usuario (10%) y cuentas de ahorro (8%). como se muestra en la figura 1



Figura 1: Reclamos presentados en Indecopi

Fuente: Artículo periodístico del Perú 21

Con se ve en la figura 1 el área de servicio de atención al usuario en el sector financiero está presentando muchos reclamos. Indecopi tiene un 42.1% y la SBS un 10%. La Entidad Bancaria sucursal Cajamarca de la cual se está haciendo estudio está presentando bajos niveles de satisfacción en el área de plataforma que es la encargada de atención al cliente. El bajo nivel de satisfacción puede causar clientes insatisfechos que transmitirán este

malestar a otros clientes potenciales. El personal que trabaja en esta agencia bancaria ofrece diferente tipo de servicio al cliente y esto se enfoca principalmente en la cantidad de clientes en las agencias, el horario fijo, el estrés, funciones y otros elementos del entorno; son características que hacen que el cliente en algunas ocasiones no salga satisfecho después de realizar sus transacciones, por tal motivo se hace necesario conocer las causas y los efectos que provoca el servicio al cliente en esta entidad financiera.

La causa de los bajos niveles de satisfacción se debe por personal con falta de experiencia, falta de capacitación, falta de interés del personal, software deficiente, banca por teléfono saturada, no se cumplen con el plazo de algunos de los requerimientos de los clientes. El banco persiguiendo este objetivo de mejorar la calidad ha creado su protocolo de atención al cliente. Este protocolo no ha sido suficiente para poder mejorar la calidad en el servicio al cliente ya que siguen presentando insatisfacción debido a lo anterior mencionado.

Por esta razón, se desea plantear un diseño de mejora del proceso de atención del cliente bajo la metodología de Mejora Continua o ciclo PVHVA (planear, hacer, verificar y actuar) el cual permita mejorar la calidad en el servicio al cliente.

1.2 Formulación del problema.

Al diseñar la mejora del proceso de atención al cliente mejoraré la calidad de servicio de la Entidad Bancaria Cajamarca 2016

1.3 Justificación.

En la Entidad Bancaria de Cajamarca, existe un problema con respecto a insatisfacción presentada por diferentes circunstancias, puesto que muchas veces no se logra atender con calidad y eficiencia, generando una prestación de mal servicio al cliente. En ese sentido, se propone la alternativa de diseñar un modelo de mejora del servicio al cliente bajo la metodología de mejora continua que es una metodología que intenta optimizar y aumentar la calidad de un producto, proceso o servicio, esto permitirá mejorar la atención al cliente.

Es importante desarrollar este diseño ya que conllevará a una mejor calidad en el servicio al cliente, quien a su vez nos puede recomendar y generar nuevos clientes. Para poder desarrollar este modelo se aplicará cursos estudiados en carrera Ingeniería Industrial.

El desarrollo de este modelo será aplicado al área de plataforma del Banco cuyos resultados se podrán aplicar a diversas empresas que deseen mejorar la calidad en su servicio también permitirá a las empresas desarrollar estrategias preventivas y correctivas a los diferentes procesos que se involucran en la prestación de servicio y desarrollo de productos.

Es importante recalcar que el modelo nos permitirá aplicar conocimientos de la Ingeniería Industrial basados en la herramienta de mejora continua esto permitirá mejorar la calidad en el servicio debido al incremento de clientes en el área comercial del Banco para que el servicio brindado sea adecuado, sirviendo de beneficio a la propia entidad y a la colectividad.

1.4 Limitaciones

Para desarrollar el presente trabajo tuvieron como principales:

- Información: Se tuvo restricciones en cuanto al acceso a la información referente al tema.
- Calidad bibliográfica
- Antecedentes: Existen muy pocos trabajos referidos al tema de investigación, y los pocos que se encontraron no presentan información actualizada.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo General.

Diseñar la mejora del proceso de atención de clientes para mejorar la calidad del servicio de una Entidad Bancaria Cajamarca 2016.

1.5.2 Objetivos Específico

- Evaluar proceso actual de atención al cliente de la Entidad bancaria.
- Identificar los factores que afectan la calidad del servicio de atención al cliente en la Entidad Bancaria.
- Diseñar una propuesta de mejora del proceso de atención de clientes de la Entidad Bancaria.

CAPÍTULO 2

MARCO TEÓRICO

CAPITULO 2. MARCO TEÓRICO.

2.1 Antecedentes

Martin (2000) en su tesis “La mejora continua en las oficinas bancarias a través de programas de formación empresarial”, se llegó a las siguientes conclusiones:

Se considera a los empleados como clientes internos y son tratados como recursos valiosos para su organización. el cliente final será tratado, a su vez, como valioso, y la introducción constante de nuevos productos y nuevas prácticas organizativas se entenderá antes y más rápidamente. Para gestionar los cambios y encauzar la cultura de la calidad en las organizaciones bancarias es necesario que los gestores bancarios comprendan “por qué” y “cómo” hay que tratar a los clientes.

El negocio bancario se basa en las personas. Las características de los servicios bancarios, tanto intrínsecas (intangibilidad, heterogeneidad, simultaneidad de producción y consumo, caducidad y comodidad) como extrínsecas (visibilidad y búsqueda de excelencia y calidad) junto con la amplitud y profundidad del conjunto de necesidades de los clientes hacen que la oferta de los productos-servicios bancarios sea cada vez más amplia, novedosa y sofisticada. La creciente personalización de los servicios bancarios conlleva una implicación emocional y cognoscitiva del empleado cada vez mayor, para reconocer satisfacer las necesidades particulares de cada cliente

Pintado y Rodríguez (2014) en su tesis “Propuesta de mejora en el servicio de atención al cliente en la empresa de servicios chan chan s.a. en la ciudad de Trujillo”, se llegó a las siguientes conclusiones:

Con relación a la situación actual de la empresa se concluyó que las necesidades de mejora se encuentran en los procesos de recojo, envíos, distribución y almacenaje de mercadería. Así mismo un porcentaje considerable de cliente manifiesta que no existe tecnología que apoye a la calidad del servicio de atención al cliente

En cuanto a la determinación de los factores que influyen en el servicio de atención se pudieron identificar: falta de conocimiento de las buenas prácticas de la logística por parte de los colaboradores, diseños incorrecto de los procesos de atención al cliente, que aún se realiza facturación con máquinas de escribir, mala distribución del espacio de

almacenaje y tránsito vehicular, deficiente atención con el cliente corporativo, mala atención telefónica y por ultimo desorden para atender los pedidos

La propuesta de mejora persigue como objetivo mejorar los tiempos de espera en horas críticas, potenciar las capacidades y habilidades de personal de atención al cliente

2.2 Bases Teóricas

2.2.1 Servicio

Lescano (2010), afirma:

“El servicio es el conjunto de prestaciones que el cliente espera”. El servicio al ser un conjunto de prestaciones, la empresa debe dedicarse a identificar mediante métodos y estrategias los requerimientos y solicitudes de los clientes. Es decir, el secreto del éxito en el servicio está en las pequeñas iniciativas diarias, el contacto con la gente, en la interacción con los clientes, el cuidado de los detalles y no precisamente en los grandes esfuerzos. Entonces, el trabajo se convierte en una pasión y la organización es una función ágil y sincronizada.

También indica que la empresa, para obtener utilidades, ha de cumplir la tarea prioritaria de proveer a sus clientes un servicio adecuado que genere su satisfacción. En la medida en que se mantenga e incremente la satisfacción del cliente, habrá mayor posibilidad de obtener ganancias económicas, e igualmente, se podrá generar mayor aprendizaje y desarrollo de los empleados. El modo de generar resultados económicos implicará, entonces, priorizar la orientación y los esfuerzos hacia las personas, tanto los clientes como los empleados. Son los empleados quienes, no solo con sus capacidades, sino también con sus actitudes y compromiso, hacen posible la entrega de servicios adecuados a los clientes. Por tanto, influyen significativamente en la obtención de los resultados económicos. De ahí la importancia de que quienes ocupan la alta dirección y la dirección intermedia adquiera una orientación consistente de servicio.

El servicio permite agregar mayor valor a la relación entre la empresa y el cliente. Ese valor exige la participación de todos los integrantes de la empresa de servicios. De esa forma, se favorece la posibilidad de obtener una mayor satisfacción del cliente, así como

una mayor productividad en la organización. Cuanto mayor sea la productividad, mayor probabilidad existirá de mejorar los servicios que se ofrecen al cliente. En la medida en que se propicie el incremento de la productividad para la organización y la satisfacción del cliente, se tendrá mayor posibilidad de generar ganancias económicas, con lo cual se estará en mejores condiciones de servir y continuar sirviendo. En esto consiste el círculo virtuoso generado por empleados dirigidos adecuadamente por sus ejecutivos intermedios: “servir para ganar y ganar para servir”

2.2.2 Objetivo del servicio

Hayes (2002) indica: Definitivamente todas las empresas orientadas al servicio tienen como meta principal mantener y aumentar el número de sus clientes, logrando que estos se encuentren satisfechos, y además que se identifiquen con la organización generando así una fidelidad.

El servicio requiere integrar ciertos aspectos para que sea un servicio de calidad. Debe estar enfocado en la persona, debe considerar dar una respuesta personalizada que se trata de una atención a medida de quien lo necesita y que este percibida por los clientes, que nos preocupamos de sus problemas y que le vamos a dar una respuesta rápida. Otro aspecto es la confiabilidad, es un punto muy importa en las organizaciones, pues refleja de inmediato en qué medida la empresa cumple y honra sus promesas, se puede decir que es el núcleo del servicio y por último las actitudes positivas, en el cual los empleados deben desarrollar y que favorecen la consecución de los objetivos que persiguen las empresas orientadas hacia el servicio.

2.2.3 Atención al Cliente

El servicio de atención al cliente, o simplemente servicio al cliente, es el que ofrece una empresa para relacionarse con sus clientes. Es un conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

2.2.4 Valor para el cliente

Martínez (2001) afirma y nos hace aporte en el valor para el cliente: “El valor tiene que ver con la relación entre los beneficios y lo que sacrifica el cliente para obtenerlo”. Crear

valor para el cliente, la cual es una estrategia importante por desarrollar. Es aquí en donde la empresa debe generar valor de modo equilibrado y buscar la manera de ofrecer calidad para el cliente y este estará dispuesto a pagar el costo.

Summers (2006) indica que el valor es juzgado por el cliente cada vez que realiza una transacción que involucra un activo con el propósito de adquirir el producto o servicio. Los consumidores tienen una percepción de valor cuando resultan beneficiados por la transacción. Toda vez que los juicios de valor emitidos por los clientes tienen que ver con experiencias, requerimientos, deseos, necesidades y expectativas del pasado, implican cierto grado de complejidad.

2.2.5 Eficiencia en el servicio de atención al cliente

Deming (1989):

Los clientes juzgan la eficiencia, basándose en la calidad de sus relaciones con quienes los atienden directamente”. La persona que tiene contacto directo con el cliente será quien se encargue de representar a la empresa ante el cliente con el servicio que le ofrece, pero todo el esfuerzo que realice la empresa por aplicar tácticas, estrategias, procedimientos, ideas innovadoras del servicio no solo estará en manos de la persona que ofrece el servicio, sino de todos los colaboradores tratando de apoyar en lo que sea necesario para generar confianza al cliente y satisfacer sus necesidades. Los clientes tienen muchas expectativas de que esperan recibir un servicio de calidad. Las empresas que logren cubrir las expectativas de sus clientes serán vistas como más eficientes y de mayor calidad.

2.2.6 La calidad en el servicio al cliente

Dru (1992), comenta: Un servicio es de calidad cuando satisface las necesidades y expectativas del cliente o usuario, en función de parámetros”. El sistema de la calidad debe asegurar, en última instancia, que todos los productos y servicios que se facilitan cumplen con los requisitos especificados (Calidad de diseño). Para ello, debe incorporar una serie de elementos que posibiliten esta función.

Feigenbaum, citado por Summers (2006), indica: que la calidad es una determinación del cliente; es decir, sólo el cliente puede decidir si un producto o servicio satisface sus necesidades, requerimientos y expectativas. Dichas necesidades, requerimientos y

expectativas pueden ser explícitos o implícitos, conscientes o apenas detectados, técnicamente operativos o completamente subjetivos. También dice que la calidad se basa en la experiencia real que el cliente tiene con el producto o servicio a lo largo de la vida útil del mismo, desde su adquisición hasta su eliminación. (p.15).

2.2.7 Determinación de la satisfacción del cliente

Los clientes califican su nivel de satisfacción en relación con los empleados de la compañía y con la calidad del trabajo

2.2.8 Mejoramiento continuo

Deming (1989) afirma: “El proceso de gestión de cualquier actividad en la empresa está basado en cuatro tipos de actuación”

- Planificar
- Hacer
- Controlar o Verificar
- Actuar

2.2.9 El ciclo PHVA

Gutiérrez (2010) dice:

El ciclo PHVA (planear, hacer, verificar y actuar) es de gran utilidad para estructurar y ejecutar proyectos de mejora de la calidad y la productividad en cualquier nivel jerárquico en una organización. En este ciclo, también conocido como el ciclo de Shewhart, Deming o el ciclo de la calidad, se desarrolla de manera objetiva y profunda un plan (planear), éste se aplica en pequeña escala o sobre una base de ensayo (hacer), se evalúa si se obtuvieron los resultados esperados (verificar) y, de acuerdo con lo anterior, se actúa en consecuencia (actuar), ya sea generalizando el plan si dio resultado y tomando medidas preventivas para que la mejora no sea reversible, o reestructurando el plan debido a que los resultados no fueron satisfactorios, con lo que se vuelve a iniciar el ciclo. La filosofía de este ciclo lo hace de gran utilidad para perseguir la mejora mediante diferentes metodologías. En general, para cumplir efectivamente el ciclo PHVA, es clave usar las herramientas básicas. Actualmente hay muchas metodologías de desarrollo de un proyecto que de alguna forma incorporan la filosofía del ciclo.

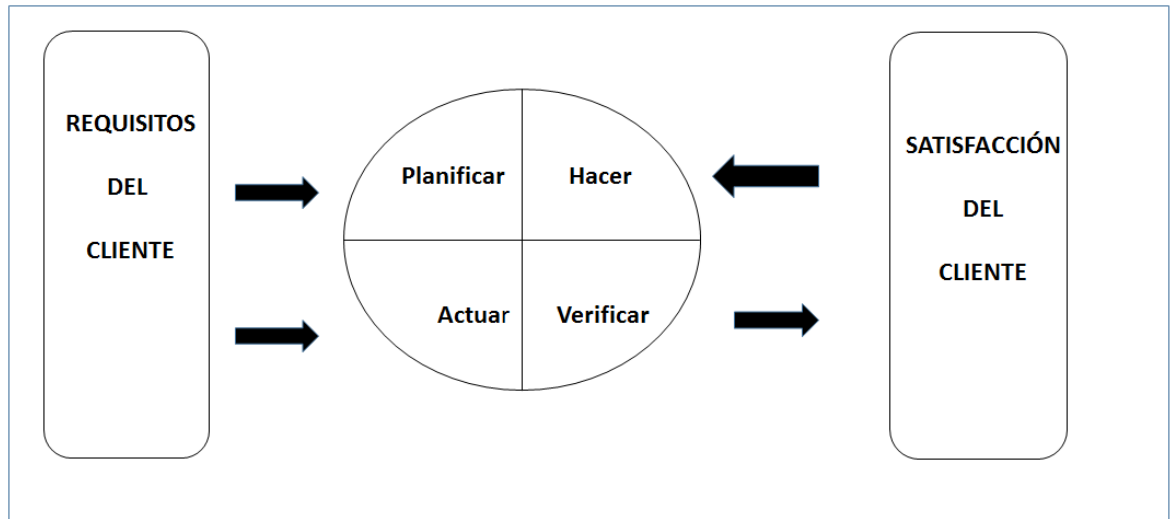


Figura 2: Circulo de Deming Basado en el Modelo de Calidad

Fuente: Elaboración propia

En la figura 2 podemos ver que para la satisfacción del cliente es importante saber que desea el cliente a través de esto se podrá planificar, hacer, actuar y verificar, a continuación, se detalla los 4 principios de Deming.

2.2.9.1 Planificar

Primero se debe analizar y estudiar el proceso decidiendo que cambios pueden mejorarlo y en qué forma se llevarán a cabo. Para lograrlo es conveniente trabajar en un subciclo de 5 pasos sucesivos que son:

- Definir el objetivo. Se deben fijar y clarificar los límites del proyecto: ¿Qué vamos a hacer? ¿Por qué lo vamos a hacer? ¿Qué queremos lograr? ¿Hasta dónde queremos llegar?
- Recopilar los datos. Se debe investigar: ¿Cuáles son los síntomas? ¿Quiénes están involucrados en el asunto? ¿Qué datos son necesarios? ¿Cómo los obtenemos? ¿Dónde los buscamos? ¿Qué vamos a medir y con qué? ¿A quién vamos a consultar?

- Elaborar el diagnóstico. Se deben ordenar y analizar los datos: ¿Qué pasa y por qué pasa? ¿Cuáles son los efectos y cuáles son las causas que los provocan? ¿Dónde se originan y por qué?
- Elaborar pronósticos. Se deben predecir resultados frente a posibles acciones o tratamientos: ¿Sabemos qué efectos provocarán determinados cambios? ¿Debemos hacer pruebas previas? ¿Debemos consultar a especialistas? ¿Es necesario definir las situaciones especiales? Frente a varias opciones adoptaremos la que consideremos mejor y entonces
- Planificar los cambios. Se deben decidir, explicitar y planificar las acciones y los cambios a instrumentar: ¿Qué se hará? ¿Dónde se hará? ¿Quiénes lo harán? ¿Cuándo lo harán? ¿Con qué lo harán? ¿Cuánto costará? Este sería el punto final

2.2.9.2 Hacer

A continuación, se debe efectuar el cambio y/o las pruebas proyectadas según la decisión que se haya tomado y la planificación que se ha realizado. Esto es preferible hacerlo primero en pequeña escala siempre que se pueda (para revisar resultados y poder establecer ajustes en modelos, para luego llevarlos a las situaciones reales de trabajo con una mayor confianza en el resultado final).

2.2.9.3 Controlar

Una vez realizada la acción e instaurado el cambio, se debe verificar. Ello significa observar y medir los efectos producidos por el cambio realizado al proceso, sin olvidar de comparar las metas proyectadas con los resultados obtenidos chequeando si se ha logrado el objetivo del previsto

2.2.9.4 Actuar

Para terminar el ciclo se deben estudiar los resultados desde la óptica del rédito que nos deja el trabajo en nuestro "saber hacer" (know-how): ¿Qué aprendimos? ¿Dónde más podemos aplicarlo? ¿Cómo lo aplicaremos a gran escala? ¿De qué manera puede ser estandarizado? ¿Cómo mantendremos la mejora lograda? ¿Cómo lo extendemos a otros casos o áreas?

Deming, citado por Summers (2006), nos dice: La mejora exige tiempo y esfuerzo, y no ocurre de forma inmediata. La esperanza de hallar soluciones instantáneas nos acomete sin excepción. Después de todo, ¿a quién no le gustaría deshacerse de todos sus problemas con sólo desearlo? Las filosofías del doctor Deming cubren todos los aspectos del negocio, desde clientes y liderazgo hasta empleados, y desde productos y servicios hasta procesos. (p. 26).

2.2.10 Competitividad y Mejora de la Calidad

Gutiérrez (2010) indica:

La competitividad se entiende como la capacidad de una empresa para generar un producto o servicio de mejor manera que sus competidores. Esta capacidad resulta fundamental en un mundo de mercados globalizados, en los que el cliente por lo general puede elegir lo que necesita de entre varias opciones. Así, cada vez más las organizaciones, ya sea un fabricante, un hotel, una escuela, un banco, un gobierno local o un partido político, compiten por los clientes, por los estudiantes, por los recursos de apoyo, etc. Esto lleva a que las compañías busquen mejorar la integración e interrelación de sus diversas actividades.

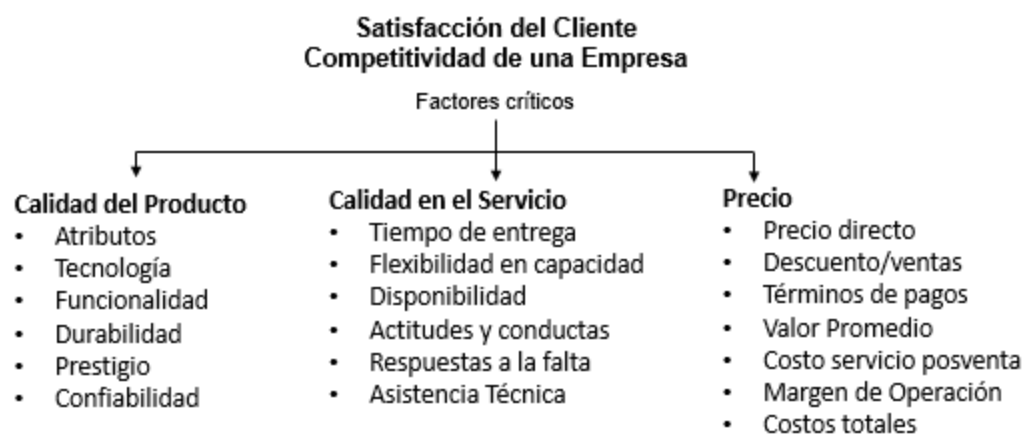


Figura 3: Satisfacción de cliente

Fuente: Gutiérrez Pulido, H.

Un punto de partida básico es saber que los elementos significativos para la satisfacción del cliente, y con ello para la competitividad de una empresa, están determinados por la calidad y los atributos del producto, el precio y la calidad del

servicio (que incluye el tiempo de entrega de los productos o servicios), como se muestra en la figura 3. Se es más competitivo cuando se ofrece mejor calidad a bajo precio y con un buen servicio. La calidad está dada por las características, los atributos y la tecnología del producto mismo; en tanto, el precio es lo que el consumidor final paga por el bien, y la calidad del servicio la determina la forma en que el cliente es atendido por la empresa. Un asunto cada vez más crítico en relación con la calidad del servicio es la rapidez con la que se hacen las cosas, lo cual influye en el tiempo de entrega (lapso que transcurre desde que el cliente pide el producto hasta que se le entrega). La rapidez con la que se hacen las cosas resulta fuertemente influida por la eficacia y coordinación de las diferentes tareas, y por dejar de hacer actividades que no agregan valor al producto

2.2.11 Principales autores de la calidad

Existen muchos, pero citaremos a los más destacados:

2.2.11.1 Kaoru Ishikawa

El gurú de la calidad Kaoru Ishikawa, nació en Tokio, Japón en el año de 1915, graduado de la universidad de Tokio. Ishikawa es conocido como uno de los más famosos gurús de la calidad mundial. La teoría de Ishikawa era manufacturar a bajo costo. Dentro de su filosofía de calidad él dice que la calidad debe ser una revolución de la gerencia. El control de la calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad. Algunos efectos dentro de las empresas que se logran implementando el control de calidad son la reducción de precios, bajan los costos, se establece y mejora la técnica, entre otros

Kaoru Ishikawa también da a conocer al mundo sus siete herramientas básicas que son: Grafica de Pareto, diagrama de causa-efecto, estratificación, hoja de verificación, histograma, diagrama de dispersión y grafica de control.

El propio Ishikawa dice que practicar el control de calidad (CTC) es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Uno de los logros más importantes de la vida de Ishikawa fue contribuir al éxito de los círculos de calidad. El diagrama de causa – efecto, frecuentemente llamado diagrama de Ishikawa, posiblemente es el diagrama que lo hizo mayormente conocido. Este

diagrama ha demostrado ser una herramienta muy poderosa que puede ser fácilmente utilizada para analizar y resolver problemas, es tan simple que cualquier persona lo puede aplicar.

El profesor Kaoru Ishikawa, uno de los padres de la Calidad Total en Japón, señalaba: El control Total de Calidad empieza con educación y termina con educación. Para promoverlo con la participación de todos, hay que dar educación en Control de Calidad a todo el personal, desde el presidente hasta los operarios.

2.2.11.2 Edward Deming

El Dr. Deming (1900 – 1993) aprendió desde muy pequeño que las cosas que se hacen bien desde el principio acaban bien.

En 1950, lo que Japón quería, lo tenía Estados Unidos; simultáneamente, ¿Qué tenía los Estados Unidos, pero no quería?

La respuesta, W. Edward Deming, un estadista, profesor y fundador de la Calidad Total. Ignorado por las corporaciones americanas, Deming fue a Japón en 1950 a la edad de 49 y enseñó a los administradores, ingenieros y científicos japoneses como producir calidad. Treinta años después, en 1980, luego de ver un documental en televisión en la cadena NBC, titulado: Si Japón puede, porque nosotros no, los presidentes de corporaciones, como Ford, General Motors y Dow Chemical, enfrentados a una producción decadente y costos incrementados, buscaron la asesoría Deming (Gonzales, 2005)

Las corporaciones e industrias quienes sus productos mejoran las vidas de las personas han encontrado que lo siguiente es cierto: Si los principios de Deming están en su sitio y funcionan con su negocio, la calidad aumenta, los costos bajan y los ahorros se le pueden pasar al consumidor (Gonzales, 2005).

La calidad es trabajo de todos, pero la calidad debe ser dirigida por la administración. Deming propuso 14 puntos para ayudar a la gerencia a mejorar la calidad:

- ✓ Mejorar el producto o servicio y planear para el futuro.
- ✓ Adoptar una nueva actitud.
- ✓ Eliminar la dependencia de la inspección en masa.
- ✓ Mejorar la calidad de los materiales que se reciben.
- ✓ Encontrar los problemas.
- ✓ Instituir métodos modernos de capacitación.
- ✓ Instituir métodos modernos de supervisión.
- ✓ Desterrar el miedo.

- ✓ Derribar las barreras.
- ✓ Eliminar las metas numéricas. Desechar los carteles y lemas dirigidos a la fuerza de trabajo donde se le exhorta a aumentar su productividad sin proporcionar los métodos.
- ✓ Eliminar las normas de trabajo que prescriben cuotas numéricas.
- ✓ Eliminar los obstáculos al orgullo.
- ✓ Instituir un programa vigoroso de capacitación y re instrucción.
- ✓ Crear una estructura apropiada.

2.2.11.3 Dr. Armand Feigenbaum

Armand Feigenbaum (1920) es considerado el fundador del movimiento de la calidad total. El doctor Feigenbaum definió el concepto de calidad con base en la experiencia real de los clientes respecto de un producto o servicio. Su obra más memorable, Total Quality Control, publicado por primera vez en 1951 y actualizada de manera regular a partir de entonces, ha influido significativamente en las prácticas industriales. En el texto original, Feigenbaum predijo que la calidad se convertiría en un tema de gran relevancia para la satisfacción del cliente, sobrepasando incluso la importancia del precio en el proceso de toma de decisiones. Tal como este autor presagió, los consumidores se han acostumbrado a considerar la calidad como una dimensión esencial del producto o servicio que adquieren.

2.3 Marco conceptual

Gutiérrez (2010), en su libro define los siguientes términos

- **Calidad:** Termino subjetivo para el cual cada quien tiene su propia definición. En la jerga técnica, *calidad* puede tener dos significados:(1) las características de un producto o servicio relativas a su capacidad para satisfacer necesidades designadas o implícitas y (2) producto o servicio sin deficiencias
- **Calidad de servicio:** Percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas
- **Canales de atención:** Medio a través el cual se pueden presentar las consultas o reclamos.

- **Crédito:** Operación de recursos financieros por confianza y análisis a un sujeto o empresa disponible contra promesa de pago. Conceder un crédito significa, bien adelantar fondos o conceder un plazo para un pago exigible.
- **Consulta:** Es la petición de un usuario para que se le proporcione determinada información ante una situación de incertidumbre, desconocimiento o duda relacionada a la operación, producto o servicio ofrecido o contratado con el Banco.
- **Documentación:** Material escrito que describe los métodos, procedimientos o procesos que se deben seguir. La documentación puede presentarse en forma de manual de calidad u hojas de operación de procesos.
- **El Mercado:** Es el conjunto de clientes actuales y potenciales de un producto.
- **Estrategias:** Proyectar y/o dirigir operaciones. Serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin.
- **Formulario:** Documento a través del cual se presenta un pedido o reclamo.
- **Proceso:** Definición de proceso Un proceso se define como un conjunto de tareas, actividades o acciones interrelacionadas entre sí que, a partir de una o varias entradas de información, materiales o de salidas de otros procesos, dan lugar a una o varias salidas también de materiales (productos) o información con un valor añadido.
- **Reclamo:** Comunicación que presenta un usuario a través de los diferentes canales de atención disponibles, expresando su insatisfacción con el servicio y/o producto recibido o manifestando la presunta afectación de su legítimo interés.
- **Servicio al Cliente:** Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de marketing.
- **Sistema:** Conjunto de principios y/o lineamientos tomados en cuenta y que interactúan entre sí para dar como resultado una plataforma o estructura coherente para la obtención de resultados.

CAPITULO 3

HIPOTESIS

CAPITULO 3. HIPÓTESIS

3.1 Formulación de la hipótesis.

El diseño de mejora del proceso de atención de clientes incrementará la calidad en el servicio de la Entidad Bancaria Cajamarca 2016

3.2 Operacionalización de variables

Tabla 1: Operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos
	Atención al cliente	$= \frac{\text{Nro. de encuestados satisfechos con la atención}}{\text{Nro. de encuestas}} \times 100$	Autoevaluación Encuesta
INDEPENDIENTE			
Diseño de mejora del proceso de atención de clientes	Rendimiento de respuesta rápida a necesidades y Problemas	$= \frac{\text{Nro. de respuestas rápidas}}{\text{Nro. de requerimientos en un periodo}} \times 100$	Encuesta
	Empatía	$= \frac{\text{Nro. de clientes que sintieron atención personalizada}}{\text{Nro. de clientes atendidos en un periodo}} \times 100$	Cuestionario
DEPENDIENTE			
Incrementará la Calidad de Servicio al usuario	Calidad y Servicio	$= \frac{\text{Nro. de clientes con satisfacción por beneficio brindado}}{\text{Nro. de clientes atendidos}} \times 100$	Encuesta Entrevista

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 4

MATERIAL Y MÉTODOS

CAPITULO 4. MATERIALES Y METODOS

4.1 Tipo de diseño de investigación

El diseño a utilizar es Pre-Experimental: 01: x

Dónde:

01: Observación número uno.

X: Diseño de mejora del proceso de atención de clientes.

Tabla 2: Diagnostico del diseño a utilizar

Observación número uno, Diseño de mejora del proceso de atención de clientes	
ANTES	DESPUES
Sin diagnóstico	Con diagnóstico
Sin control	Con control
Insatisfacción de la calidad en el servicio	Incremento en la satisfacción del servicio
Impacto negativo en la imagen empresarial	Empresa competitiva

Fuente:Elaboración propia

En la tabla 4 podemos visualizar un antes del diseño de mejora el cual está sin diagnóstico, sin control, insatisfacción de la calidad en el servicio e impacto negativo en la empresa versus un después en donde para la propuesta de mejora tendremos el diagnostico real la empresa, tendrá un control, habrá satisfacción del servicio y tendremos una empresa competitiva.

4.2 Material de estudio

4.2.1 Unidad de estudio

Entidad Bancaria.

4.2.2 Población

La población lo constituyen todo el personal de la Entidad Bancaria, proveedores y clientes desde junio al setiembre del 2016.

4.2.3 Muestra

Área de Plataforma del Banco.

$$n = \frac{Z^2 * p (1 - p)}{e^2}$$

n = Tamaño de la muestra

Z = Valor obtenido mediante niveles de confianza

p = Tamaño de la población

e = Límite aceptable del error

$$\frac{1.96^2 * 0.94 (1 - 0.94)}{0.05^2} = 86.66$$

Para poder determinar las causas que originan indicadores bajos de calidad se aplicará una encuesta a 87 clientes el cual servirá para determinar mis indicadores como se puede visualizar en la tabla 5 y tabla 10

4.2.4 Unidad de Análisis

Procedimientos y actividades relacionadas al sistema de atención del cliente.

4.3 Métodos

4.3.1 Técnica de recolección de Datos

Para la recolección de datos se ha considerado técnicas e instrumentos que permitan adquirir información que ayuden a analizar la situación del servicio que ofrece la Entidad Bancaria. Los cuales se describen a continuación:

4.3.1.1 Entrevista

Proceso

La entrevista se realizará a:

- ✓ Supervisor de Plataforma de la Entidad Bancaria.

Bajo los siguientes parámetros.

- ✓ Duración: 40 minutos.
- ✓ Lugar: Oficina de área de plataforma.

Instrumentos:

- ✓ Grabadora digital.
- ✓ Papel y lapiceros.

Objetivo

Definir, según su experiencia laboral, como se brinda la atención al cliente en la entidad.

4.3.1.2 Encuesta

Proceso

La encuesta se realizará a:

- ✓ Clientes que estén realizando operaciones en el área de Plataforma de la Entidad Bancaria

Bajo los siguientes parámetros

- ✓ Duración: 5 minutos
- ✓ Lugar: área de plataforma de la Entidad Bancaria

Instrumentos:

- ✓ Papel y lapiceros

Objetivo

Definir, la calidad de atención de los clientes

La encuesta se realizará a:

- ✓ Trabajadores que trabajen en el área de Plataforma de la Entidad Bancaria

Bajo los siguientes parámetros

- ✓ Duración: 5 minutos
- ✓ Lugar: área de plataforma de la Entidad Bancaria

Instrumentos:

- ✓ Papel y lapiceros

4.3.1.3 Cuestionario

Procedimientos

El cuestionario se realizará a:

- ✓ Trabajadores que trabajen en el área de Plataforma de la Entidad Bancaria

Bajo los siguientes parámetros

- ✓ Duración: 5 minutos
- ✓ Lugar: área de plataforma de la Entidad Bancaria

Instrumentos:

- ✓ Papel y lapiceros

4.3.1.4 Observación directa

Objetivo

- ✓ Permitirá identificar las fallas en el servicio de atención al cliente

Procedimiento:

- ✓ Observar el proceso de atención al cliente.
- ✓ Observar las condiciones de trabajo de los empleados
- ✓ Determinar las herramientas a utilizar en el proceso de atención al cliente

Secuela de la observación Directa

- ✓ Registros sobre el proceso de atención.
- ✓ Registros sobre las condiciones de trabajo.
- ✓ Registros de las herramientas a utilizar en el proceso de atención al cliente

Instrumentos:

- ✓ Memoria
- ✓ Lapiceros.
- ✓ Libreta de apuntes.

4.3.1.5 Análisis de documentos

Objetivo:

Determinar la medición de la calidad de atención

Procedimiento:

Verificación de documentos:

- ✓ Es necesario verificar todos los documentos que me proporcionen información de la calidad de servicio de la Entidad Bancaria

Secuela de la recolección de documentos:

- ✓ Redacción de un plan de diagnóstico.

Instrumentos:

- ✓ Libreta de apuntes y lapiceros

4.3.2 Procedimientos

En la figura 4 se muestra el método del trabajo seguida en esta investigación que se divide en 3 puntos. En el punto 1 será la fase de recolección de datos en donde tendremos información secundaria es decir la información estará basada en libros acerca del tema, tesis que permita desarrollar la investigación e internet también hay información primaria que está basada en encuesta, entrevista y cuestionarios que se ara para recolectar información. En la fase 2 se hará un análisis de los procesos actuales para determinar los factores que influyen en la calidad del servicio y por último en la fase 3 se aprovechará los factores detectados para mejorar la estrategia en servicio al cliente y poder presentar la mejora.

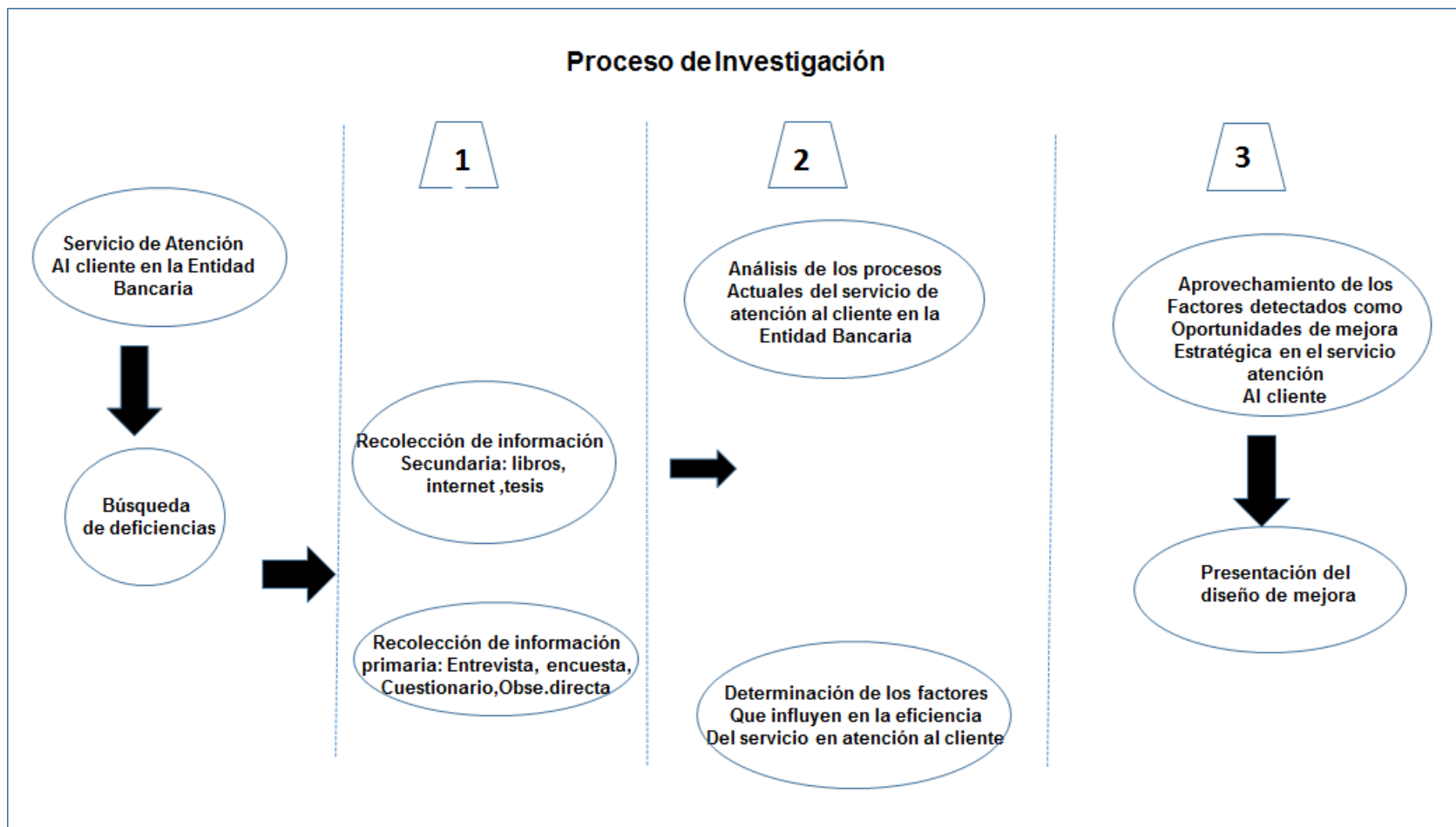


Figura 4: Proceso de investigación

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 5

RESULTADOS

CAPITULO 5. RESULTADOS

5.1 Presentación de la empresa

1. Nombre de la Empresa

Entidad Bancaria

2. Descripción de la Empresa

Inició sus actividades el 9 de abril de 1889, adoptando una política crediticia. En 1941, la familia Romero, adquirió el banco y el 01 de febrero de 1942, se acordó sustituir la antigua denominación social. En la actualidad, el banco está controlado por la familia romero, siendo Dionisio Romero Paoletti su presidente, mientras que el actual gerente es el señor Walter Bayly.

La expansión de sus actividades creó la necesidad de una nueva sede para la dirección central. Tienen un edificio de 30,000 m², aproximadamente, en el distrito de La Molina. Luego, para mejorar sus servicios el banco estableció la Red Nacional de Tele proceso así mismo creó la cuenta corriente y libreta de ahorro nacional e instaló una extensa red de cajeros automáticos.

En 1993, se adquirió el Banco Popular de Bolivia. Un año más tarde, con el fin de brindar una atención aún más especializada, se creó Credifondo, una nueva empresa subsidiaria dedicada a la promoción de los fondos mutuos; al año se estableció Credileasing, empresa dedicada a la promoción del arrendamiento financiero. Durante el transcurso de la década.

3. Misión

Promover el éxito de nuestros clientes con soluciones financieras adecuadas para sus necesidades, facilitar el desarrollo de nuestros colaboradores, generar valor para nuestros accionistas y apoyar el desarrollo sostenido del país.

4. Visión

Ser el Banco líder en todos los segmentos y productos que ofrecemos.

5. Principios

- **Satisfacción del Cliente:** Ofrecer a nuestros clientes una experiencia de servicio positiva a través de nuestros productos, servicios, procesos y atención.
- **Pasión por las Metas:** Trabajar con compromiso y dedicación para exceder nuestras metas y resultados, y lograr el desarrollo profesional.
- **Eficiencia:** Cuidar los recursos del Banco como si fueran los propios.
- **Gestión al Riesgo:** Asumir el riesgo como elemento fundamental en nuestro negocio y tomar la responsabilidad de conocerlo, dimensionarlo y gestionarlo.
- **Transparencia:** Actuar de manera abierta, honesta y transparente con tus compañeros y clientes y brindarles información confiable para establecer con ellos relaciones duraderas.
- **Disposición al Cambio:** Tener una actitud positiva para promover y adoptar los cambios y mejores prácticas.
- **Disciplina:** Ser ordenado y estructurado para aplicar consistentemente los procesos y modelos de trabajo establecidos.

6. Estructura Organizacional

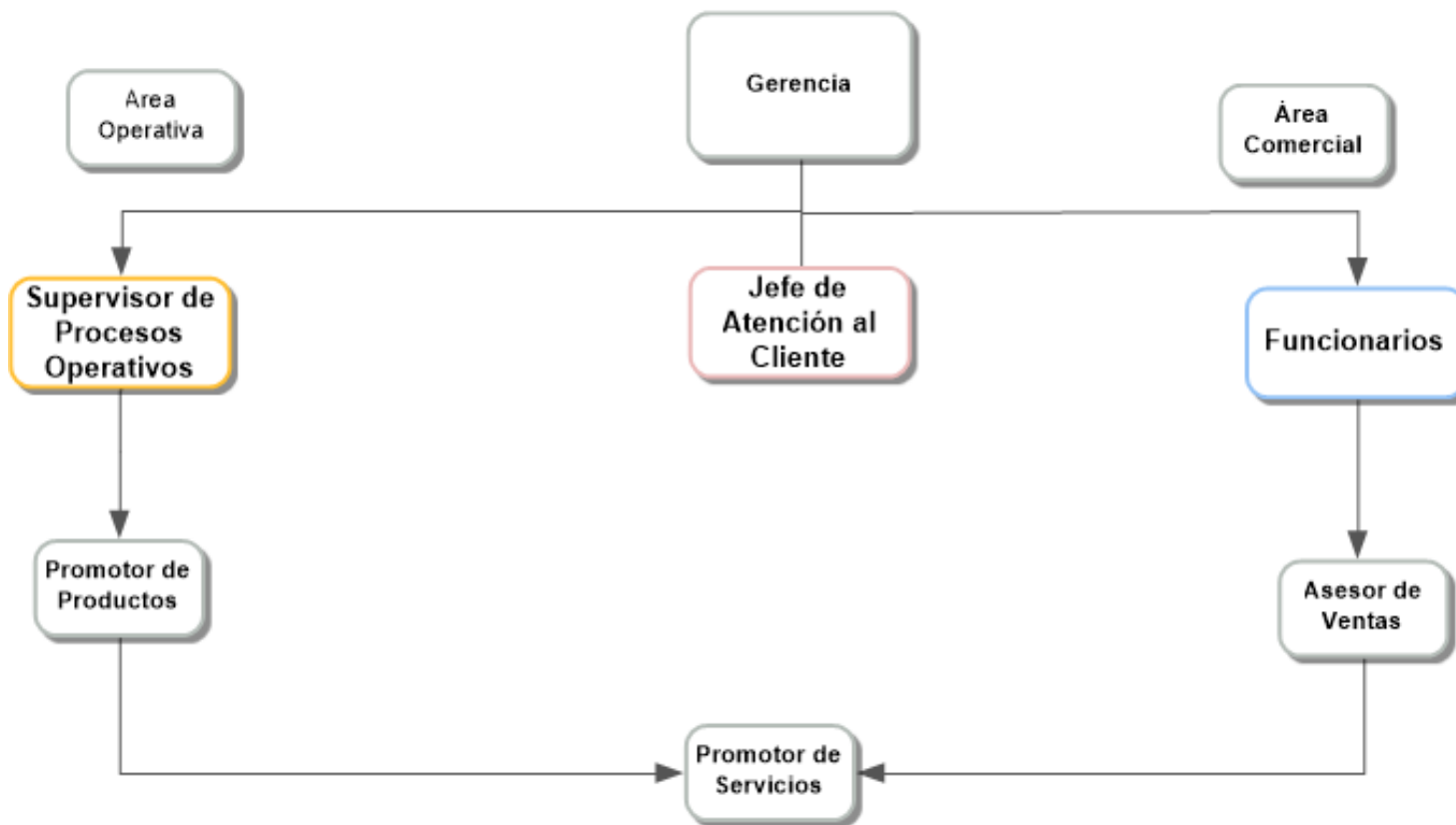


Figura 5: Organigrama del área de plataforma de la entidad bancaria de Cajamarca

Fuente: Elaboración propia

7. Distribución de planta Layout

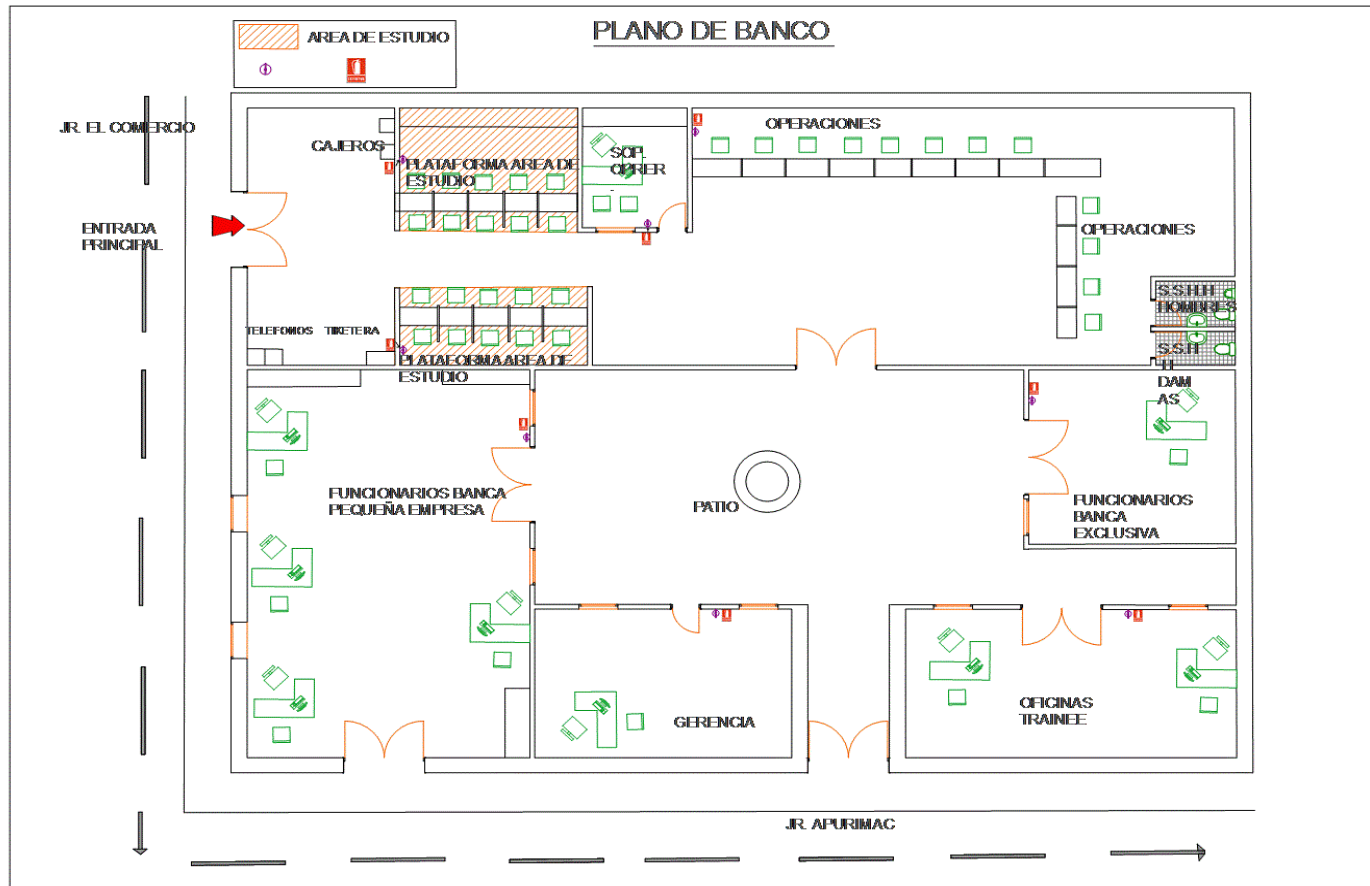


Figura 6: Plano de la Entidad Bancaria

Fuente: Elaboración propia

Se muestra en la figura 6 el plano de la entidad bancaria, la entrada principal se da por el Jr. El comercio al ingresar al lado izquierdo nos encontramos con los cajeros, al lado derecho teléfonos y la ticketera, como se visualiza hay una puerta que nos da el ingreso al área de plataforma zona de estudio el cual se ubica tanto al lado derecho y al lado izquierdo, seguido por el lado derecho esta la oficina del supervisor se sigue avanzando y nos encontramos con el área de operaciones, en medio de las dos áreas hay una puerta que nos da ingreso a las oficinas por el lado derecho Banca Exclusiva y oficina Trainee y lado derecho oficina Banca Pequeña Empresa entre estas áreas se encuentra la oficina del Gerente también en medio se visualiza el patio con una pileta.

8. Principales Proveedores

- **Visa:** es una marca de tarjeta de crédito y débito que funciona a nivel mundial. Es operada por Visa International Service Association, con sede en San Francisco, California (EE.UU.). Es un proyecto conjunto de 21 000 instituciones financieras que ofrecen productos Visa.
Visa es una de las marcas de pago líderes del mundo. Las tarjetas Visa generan un volumen de ventas de casi 3 billones de dólares anuales.
- **American express:** American Express Company, comúnmente conocida como Amex o AmEx, es una institución financiera con sede en Nueva York. Cuenta con más de 1700 oficinas en más de 130 países en todo el mundo. La revista Fortune la coloca en el número 95 en el ranking mundial de las compañías más grandes del mundo. Entre sus servicios se encuentran las tarjetas de crédito, los cheques de viaje, seguros, servicios de bolsa y banca en línea, estos dos últimos supervisados por el American Express Bank. Al banco le presta el servicio de tarjeta de crédito.
- **MasterCard:** es una marca de tarjetas de crédito y de débito. Fue originalmente creada por el United Bank of California. Al banco le presta el servicio de tarjeta de crédito.
- Transportes Blindados Hermes

9. Proveedores Internos

- ✓ **Limpsa:** empresa de limpieza
- ✓ **Olvacurrier**

10. Principales productos o Servicios

Tarjetas de Crédito

- ✓ Tarjeta Visa clásica
- ✓ Tarjeta Visa oro
- ✓ Tarjeta Visa platinum
- ✓ Tarjeta Visa signature
- ✓ Tarjeta Amex clásica
- ✓ Tarjeta Amex oro
- ✓ Tarjeta Amex platinum
- ✓ Tarjeta Amex signature
- ✓ Tarjeta MasterCard clásica
- ✓ Tarjeta MasterCard oro

Créditos

- ✓ Crédito Personal
- ✓ Crédito con tarjeta de crédito
- ✓ Crédito con garantía hipotecaria
- ✓ Crédito vehicular

Cuentas de ahorro

- ✓ Cuenta de ahorro Clásica
- ✓ Cuenta sueldo
- ✓ Cuenta a plazo fijo
- ✓ Fondos mutuos
- ✓ CTS
- ✓ Cuentas corriente

Cliente externo: el cliente es el centro de todas las decisiones del banco.

- ✓ Son la razón de ser del negocio
- ✓ Se desea construir relaciones duraderas, basada en la confianza mutua
- ✓ Se busca la mejora continua
- ✓ Se desea llegar a cada vez más gente para llevarle soluciones que le permitan crecer y progresar

Cliente interno: es lo que hace único a la empresa y permite marcar la diferencia en el mercado bancario

5.1.1 Diagnóstico del Área de estudio

1. **Área plataforma o Área de atención al cliente:** esta área se encarga de las consultas, pedidos y reclamos para la atención de los clientes de todas las áreas de la agencia Cajamarca tales como: Operaciones, Banca Exclusiva y Funcionario de Negocios Banca Pequeña Empresa; si en las áreas mencionadas no se encuentra el personal para atender a los clientes el área de plataforma debe atenderlo

2. **Método:** El método a utilizar no está siendo efectivo debido a la demora en la respuesta de los reclamos de los clientes. Los reclamos deben hacerse a través de banca por teléfono debido a que es el área encargada. Esta cuenta con las herramientas necesarias para dar una atención más oportuna y eficiente. Al cliente no le gusta utilizar este medio indicando que siempre está congestionado, así que lo hace a través del área de plataforma ocasionando demoras en las respuestas. Los requerimientos de los clientes su plazo de respuesta depende del tipo de operación.

El banco tiene como plazo legal 30 días calendario para dar una respuesta. Si el banco se va a exceder el plazo debe comunicárselo previamente al cliente durante los 30 días calendarios iniciales esto ocasiona incomodidad en el cliente debido a que le parece demasiado tiempo para dar una respuesta.

Todo el personal del Banco deberá conocer las políticas con las que trabaja la entidad financiera para poder atender los requerimientos de los clientes, pero se presenta una dificultad al no haber capacitación en los procedimientos para poder atender los reclamos lo que ocasiona la demora en la respuesta.

3. **Materiales y equipos:** El sistema que se utiliza para la atención de los clientes se satura con mucha frecuencia debido a que es utilizado a nivel nacional, muchas veces incluso no hay sistema para poder atender al cliente ocasionando mucho malestar.

4. **Mano de Obra:** El Banco en esta área cambia con frecuencia de personal lo que ocasiona mucha falta de experiencias de sus colaboradores; son muy pocos los trabajadores con experiencia lo que está ocasionando una atención deficiente.

El cliente desconfía del personal, también se ve que no hay mucho interés del personal con experiencia en enseñar a los nuevos colaboradores ellos indican que es debido a la falta de tiempo.

5. **Medio Ambiente:** El trabajo es estresante debido al público que atiende por lo que debería tener un mejor ambiente

5.1.1.1 Diagrama de Ishikawa.

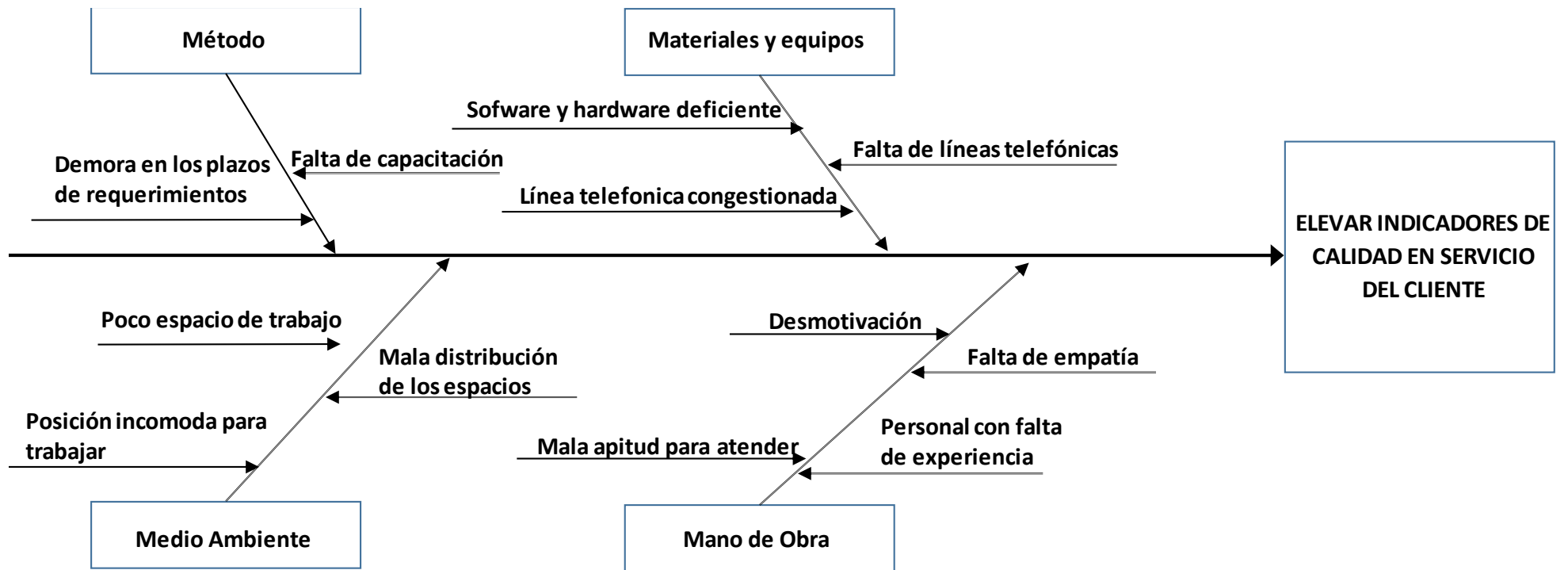


Figura 7: Diagrama de Ishikawa

Fuente: Elaboración propia

En la figura 7 se muestra el diagrama de Ishikawa, identificando las causas para el estudio de la siguiente tesis, para poder elevar los indicadores de calidad se tiene que mejorar los procesos de respuestas de las solicitudes de los clientes, el personal tiene que tener capacitaciones, tener un ambiente cómodo para trabajar, herramientas suficientes para resolver los problemas de los clientes, aplicativos apropiados en la solución al requerimiento de los clientes, todas estas causas se pudieron obtener a través de encuestas realizadas a clientes (anexo 2), los resultados se pueden observar en el anexo 6.

Para elevar la calidad de atención, se utilizará la metodología el ciclo PHVA (planear o planificar, hacer, verificar o controlar y actuar).

a) Planear

En este proceso estableceremos las actividades a realizar

- Realizar encuestas de los grupos de interés: trabajadores (acerca del proceso que realizan al atender a un cliente); clientes (para conocer el nivel de satisfacción por el servicio recibido)
- Compilar información obtenida por las encuestas y analizar esta misma
- Identificar los procesos que se quiere mejorar de acuerdo a la información obtenida
- Establecer objetivos e indicadores de calidad

b) Hacer

Aplicación de plan de mejora:

- Se identificará los procedimientos innecesarios, reduciéndolo y optimizándolos.
- Se realizará capacitación del personal, la implementación tendrá una inducción diaria
- Se solicitará propuesta a los trabajadores así se motivará al trabajador a mejorar e incentivando la identificación con la empresa

c) Controlar

Se analiza los resultados conseguidos y se compara con el diagnóstico inicial para saber si se ha producido la mejora esperada.

d) Actuar

Luego de planificar y aplicar el plan de mejora a partir de los resultados conseguidos se procederá a recopilar lo aprendido y ponerlo en marcha para volver al paso inicial de planificar y así el círculo nunca dejará de fluir.

Esta implementación permitirá una mejora integral en los procedimientos realizados para la atención del cliente, permitiendo incrementar el nivel de satisfacción del cliente, logrando así alta competitividad, de los productos y servicios, mejorando continuamente, optimizando la productividad se logrará aumentar la rentabilidad de la empresa y además de fidelizar al cliente con la empresa.

5.1.2 Análisis del Proceso de Atención al Cliente del área de plataforma

5.1.2.1 Atención al cliente:

- Cliente ingresa a la Agencia
- Cliente saca ticket de atención
- Cliente es atendido por el Asesor de Ventas

5.1.2.2 Presentación del proceso de atención del cliente por el Asesor de ventas:

Este proceso se da de acuerdo a un protocolo que tiene la entidad bancaria se divide en tres: apertura, desarrollo y cierre, a continuación la descripción de las acciones:

Apertura:

- Definición
- Objetivo
- ¿Qué debemos lograr?
- Factores clave de éxito
- Ejecución del protocolo de apertura:
 - ✓ Dar la bienvenida
 - ✓ Indagar motivo de visita
 - ✓ Actualizar datos del cliente
 - ✓ Atender el trámite

Desarrollo:

- Definición
- Objetivo

- ¿Qué debemos lograr?
- Factores clave de éxito
- Ejecución del protocolo de desarrollo:
 - ✓ Sondear Perfil del cliente
 - ✓ Despertar el interés
 - ✓ Argumentar

Cierre:

- Definición
- Objetivo
- ¿Qué debemos lograr?
- Factores clave de éxito
- Ejecución del protocolo de apertura:
 - ✓ Procesar la operación
 - ✓ Solicitar referidos
 - ✓ Despedirse

5.1.2.3 Presentación del proceso de Atención al Cliente por el Asesor de Ventas

El presente modelo grafica uno de los escenarios más comunes que debe enfrentar día a día un Asesor de Ventas y Servicios. En este caso, se intenta modelizar una de las situaciones que se consideró más desafiante para el empleado y se trata de aquel escenario en el que un cliente se sienta al escritorio para realizar una consulta, un trámite o un reclamo.

La tabla 3 muestra los tiempos promedio que toma cada actividad, se consideraron 1 cliente debido a que la atención del día a día no amerita medición de tiempo por no molestar al cliente el tiempo que demora la atención, los tiempos de cada proceso fue: el cliente ingresa al banco 0.5 min, cliente saca ticket de atención 0.5min, cliente espera a ser atendido 10 min, empleado llama al cliente atender 0.5min, cliente se acerca al box para ser atendido 0.5min, empleado da la bienvenida 0.5min, empleado indaga motivo de visita 0.5min, empleado actualiza datos del cliente, empleado atiende el trámite 10 min, empleado sondea perfil del cliente 1 min, empleado despierta el interés del cliente 5min, el cliente acepta el producto 0.5 min, empleado procesa la operación

6min, empleado entrega el producto y se despide 1min, cliente revisa el producto y se despide.

Tabla 3: Tiempo promedio de atención al cliente

Tiempo Promedio Atención al Cliente	
Actividad	Tiempo Promedio en Minutos
Cliente ingresa al banco	0.5
Cliente Saca ticket de atención	0.5
Cliente espera a ser atendido	10.00
Empleado llama al cliente atender	0.5
Cliente se acerca al box para ser atendido	0.5
Empleado da la bienvenida	0.5
Empleado indaga motivo de visita	0.5
Empleado actualiza datos del cliente	5.00
Empleado atiende el tramite	10.00
Empleado sondea perfil del cliente	1.00
Empleado despierta el interés del cliente	5.00
El cliente acepta el producto	0.5
Empleado procesa la operación	6.00
Empleado entrega el producto y se despide	1.00
Cliente revisa el producto y se despide	1.00
Tiempo promedio total	42.5

Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver en la figura 8 la atención al cliente inicia desde que el cliente ingresa al banco que le toma aproximadamente 0.5min, cliente saca su ticket de atención le toma 0.5 min, cliente espera ser atendido espera 5 min, empleado llama al cliente hacer atendido le toma 0.5 min, cliente se acerca al box le toma 0.5 min, el empleado le da la bienvenida le toma 0.5 min, indaga motivo de visita del cliente le toma 0.5 min, actualiza datos del cliente el cual le toma 5 min, atiende el tramite le toma 10 min, sondea perfil del cliente le toma 1 min, despierta el interés del cliente para obtener algún producto o servicio del banco este le toma 5 min, el cliente acepta el producto le toma 0.5 min, empleado procesa la información le toma 6 min, empleado entrega el producto y se despide le toma 1min, cliente revisa producto y se retira.

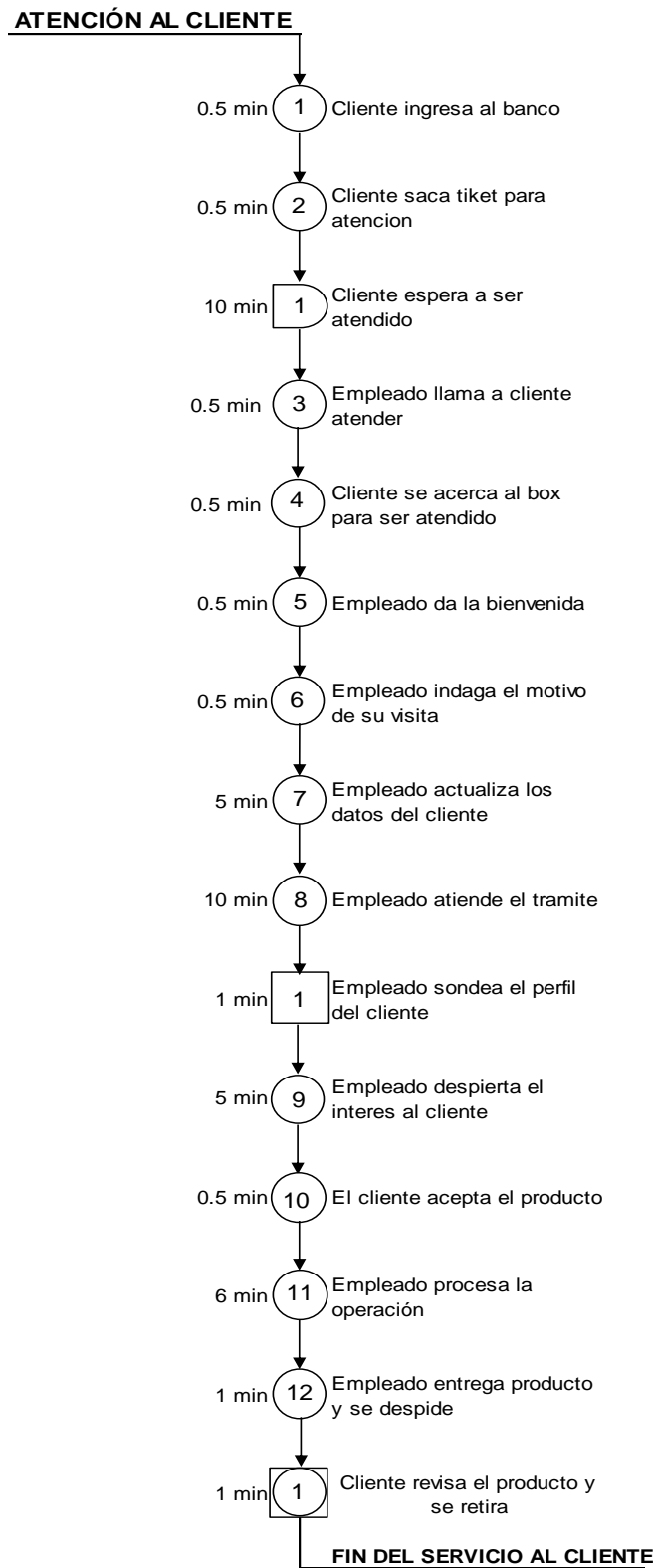


Figura 8: Diagrama de procesos de la atención al cliente por el empleado

Fuente: Elaboración Propia

5.1.2.4 Flujograma del proceso de atención al cliente

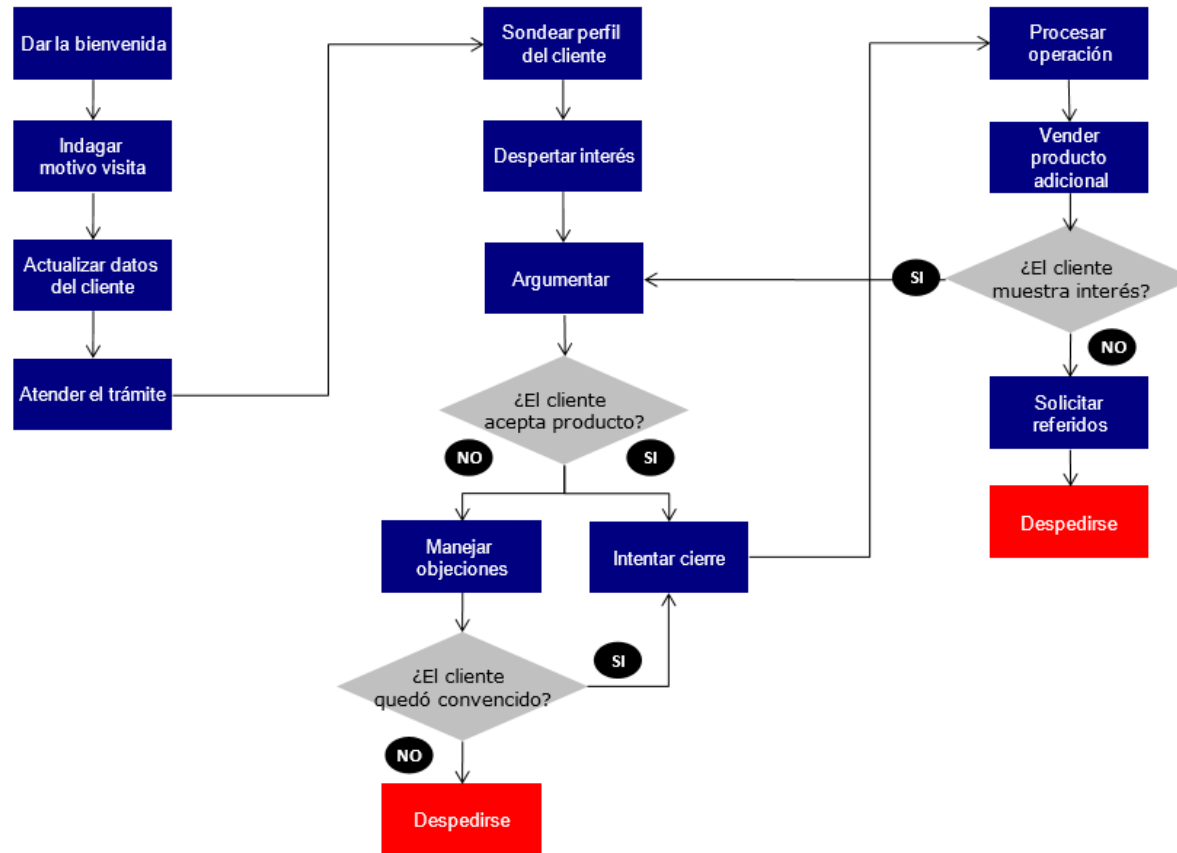


Figura 9: Flujograma de la atención al cliente

Fuente: Elaboración propia

Como muestra la figura 9 este proceso empieza: dando la bienvenida al cliente” buenos días/tardes, mi nombre es, tome asiento por favor” luego se indaga el motivo de la visita del cliente “bien Sr/Sra. ¿en qué podemos ayudarle? Por favor permítame su DNI” luego se pide permiso al cliente para actualizar los datos “Sr/ Sra. Me permite actualizar sus datos”, seguidamente se atiende el trámite del cliente, empleado sondea perfil del cliente revisando todos los aplicativos de validación del banco tales como SBS, Reniec, se realiza preguntas de influencia para despertar el interés del cliente en alguno de los productos del banco ¿le interesaría? ¿le gustaría?, luego se argumenta en base a ventajas del producto ofrecido si cliente acepta producto se intenta cierre de operación en caso que no desee se maneja objeciones y a pesar de esto no desea se cierra operación en el caso de que si se procesa la operación en el sistema e intenta vender algún producto adicional si el cliente se muestra interesado se regresa el proceso argumenta en caso no se muestre interesado se solicita referidos y se despide.

5.1.2.5 Diagrama de procesos de solicitud de tarjeta de crédito

La tabla 4 muestra los tiempos promedios que toma cada actividad en el proceso de solicitud de tarjeta de crédito donde se consideró 1 cliente debido a que la atención del día a día no amerita medición de tiempo por no molestar al cliente el tiempo que demora la atención, los tiempos de cada proceso fue: cliente solicita la tarjeta de crédito 0.5min, empleado ingresa al sistema el requerimiento 10 min, empleado procesa la información 1 min, empleado imprime los formatos 1 min, empleado hace firmar los formatos al cliente 5min, cliente verifica y firma los formatos 3min, empleado escanea los formatos 2 min, empleado indica al cliente que su operación está en 48 horas 0.5min, empleado llama a cliente para indicar que se aprobó 0.5min, cliente recoge la tarjeta 5 min.

Tabla 4: Tiempo promedio de la solicitud de tarjeta de crédito

Tiempo Promedio Solicitud de Tarjeta de Crédito	
Actividad	Tiempo Promedio en Minutos
Cliente solicita la tarjeta de crédito	0.50
Empleado ingresa al sistema requerimiento	10.00
Empleado procesa la información	1.00
Empleado imprime formatos	1.00
Empleado hace firmar los formatos al cliente	5.00
Cliente verifica y firma los formatos	3.00
Empleado escanea los formatos	2.00
Empleado indica cliente que su operación está en 48 h	0.50
Empleado llama a cliente para indicar que se aprobó	2880.00
Cliente recoge la tarjeta de crédito	5.00
Tiempo promedio total	2908.00

Fuente: Elaboración propia

En la figura 10 se muestra el diagrama de procesos de la solicitud de una tarjeta de crédito en donde en el paso 1 cliente solicita la tarjeta con un tiempo de 0.5m, luego el empleado ingresa el requerimiento con un tiempo de 10 min para luego procesar la información tiempo que toma 1min, se imprime los formatos tiempo 1min, se procede a la firma de los formatos por parte del cliente 5min, cliente revisa y firma los formatos 3min, se escanean formatos al área centralizado 2min, se indica al cliente que su operación estará en 48h 0.5min, se llama al cliente para que confirme que acepto la demora de las respuesta es 2880 min y se finaliza con el recojo de la tarjeta de crédito

SOLICITUD DE TARJETA DE CRÉDITO

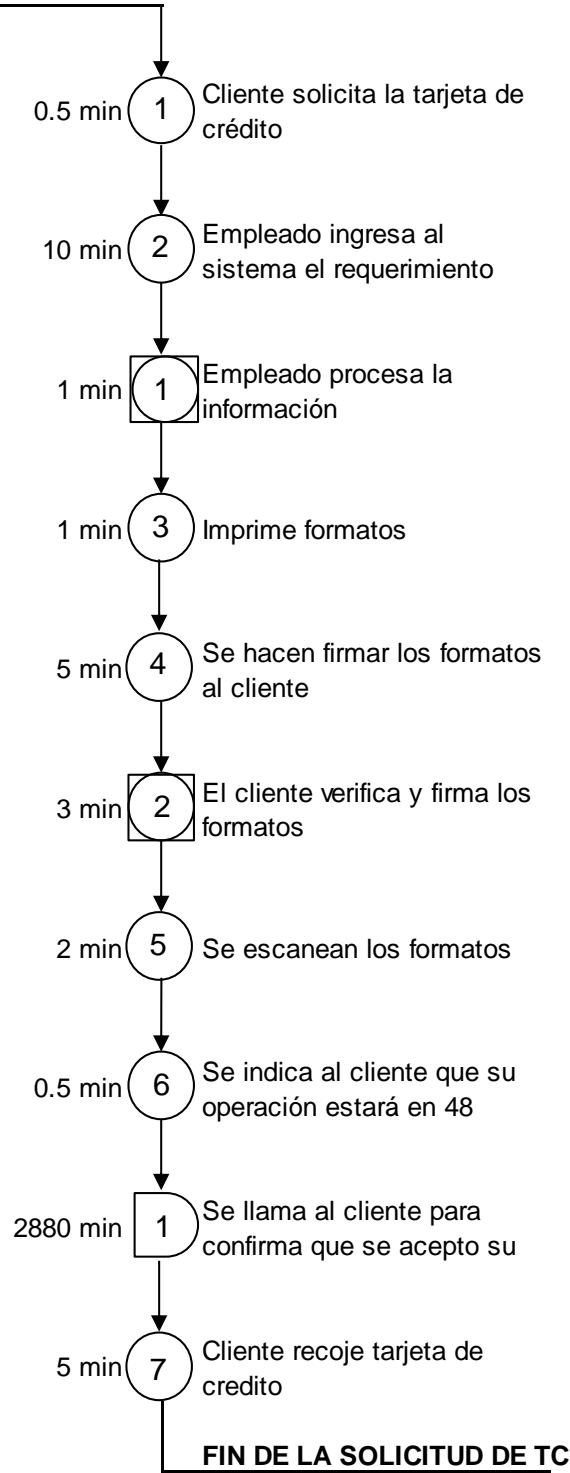


Figura 10: Diagrama de procesos de solicitud de trabajo

Fuente: Elaboración propia

5.1.2.6 Flujograma de solicitud de tarjeta de crédito

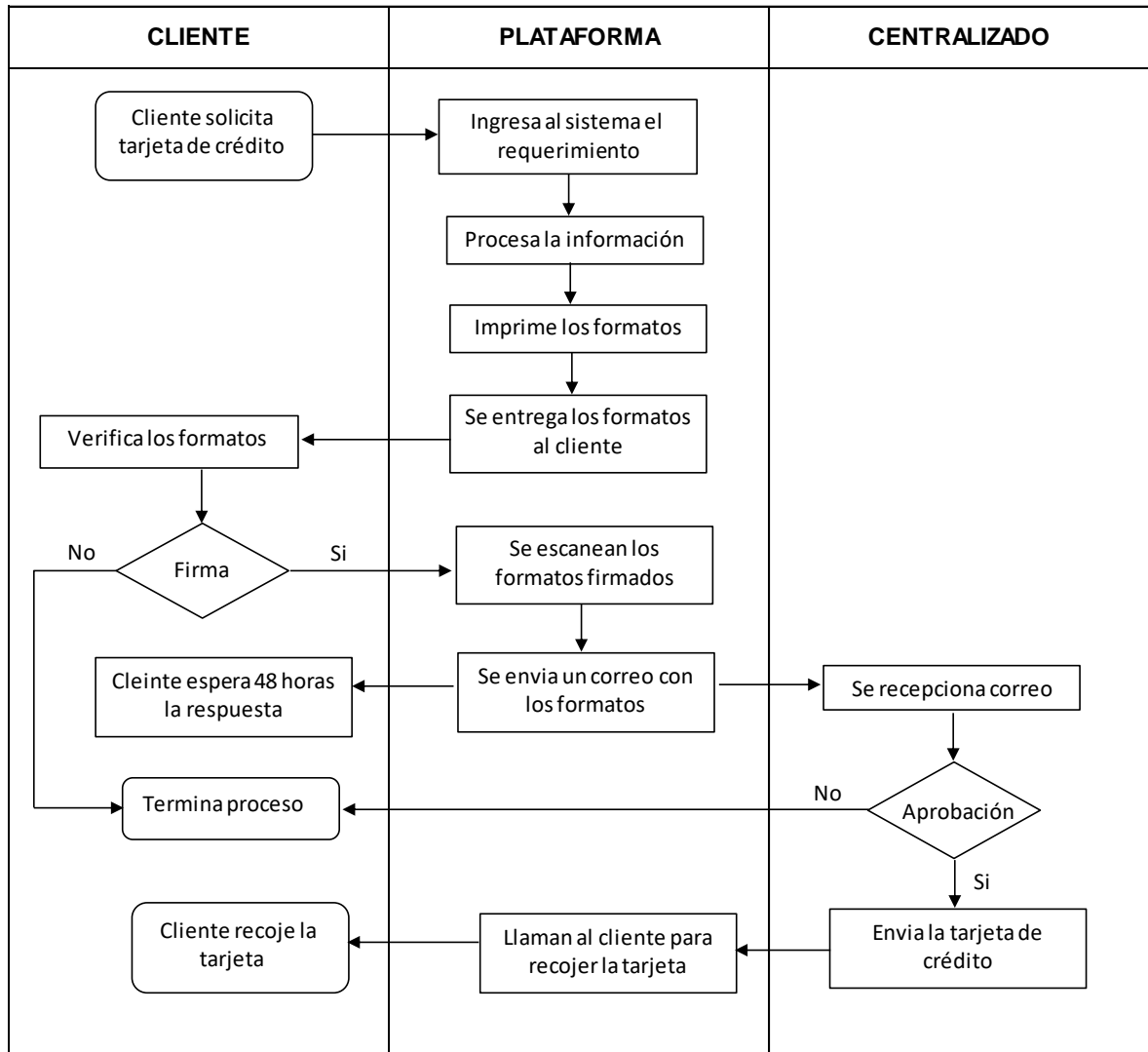


Figura 11: Flujograma de solicitud de tarjeta de crédito

Fuente: Elaboración propia

La figura 11 muestra el flujograma de la tarjeta de crédito que empieza el cliente solicitando la tarjeta para luego el empleado ingresarla al sistema, procesar la información, se imprime los formatos, se entrega los formatos al cliente, cliente verifica los formatos si desiste termina el proceso caso contrario se escanean los formatos a través de un correo al área centralizado el área verifica a través de sus controles internos si está todo bien la aprueba para luego enviarla la tarjeta para que se le entregue al cliente terminando el proceso con el recojo del cliente en caso no se apruebe termina el proceso.

5.1.2.7 Medición de los indicadores.

Al finalizar el diagnóstico se ha podido medir los indicadores como se muestra en la tabla 5.

Tabla 5: Medición de los indicadores

Variable	Dimensiones	Indicadores	Medición
	Atención al cliente	$= \frac{\text{Nro. de encuestados satisfechos con la atención}}{\text{Nro. de encuestas}} \times 100$	$\frac{30}{87} \times 100 = 34.48 \%$
INDEPENDIENTE			
Diseño de mejora del proceso de atención de clientes	Rendimiento de respuesta rápida a necesidades y Problemas	$= \frac{\text{Nro. de respuestas rápidas}}{\text{Nro. de requerimientos en un periodo}} \times 100$	$\frac{10}{87} \times 100 = 11.49 \%$
	Empatía	$= \frac{\text{Nro. de clientes que sintieron atención personalizada}}{\text{Nro. de clientes atendidos en un periodo}} \times 100$	$\frac{28}{87} \times 100 = 32.18 \%$
DEPENDIENTE			
Incrementará la Calidad de Servicio al usuario	Calidad y Servicio	$= \frac{\text{Nro. de clientes con satisfacción por beneficio brindado}}{\text{Nro. de clientes atendidos}} \times 100$	$\frac{30}{87} \times 100 = 34.48 \%$

Fuente: Elaboración propia.

Con respecto a la satisfacción del cliente en la atención se tuvo 34.48% satisfecho, las respuestas rápidas al número de requerimientos fueron de 11.49%, los clientes que sintieron una atención personalizada fueron un 32.18% y los clientes satisfechos con su tiempo de atención fue de 34.48%.

5.2 Diseño de la propuesta

En la figura 12 se indica el orden de los pasos a seguir para realizar el estudio a través de la metodología PHVA, la cual es la base para la aplicación de la metodología el Ciclo de Deming.

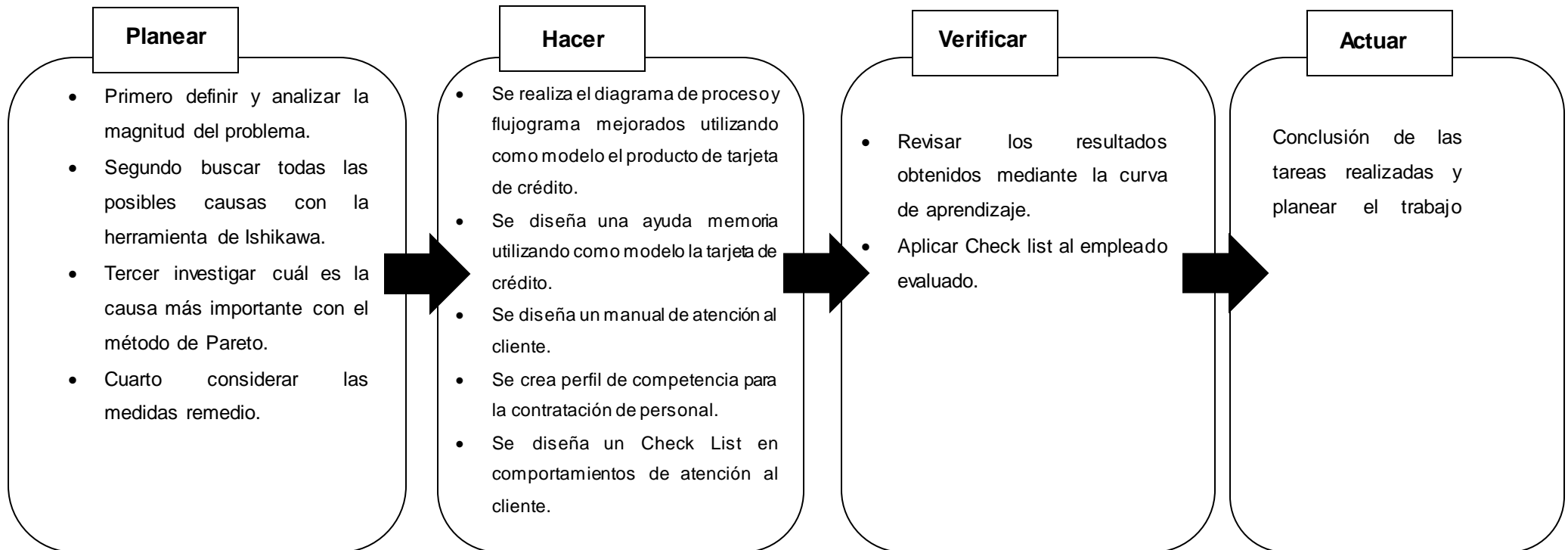


Figura 12: Paso de la propuesta de aplicación

Fuente: Elaboración propia

5.2.1 Etapa Planear

5.2.1.1 Definir y analizar la magnitud del problema

La Entidad Bancaria sucursal Cajamarca de la cual se está haciendo estudio está presentando bajos niveles de satisfacción de calidad específicamente en el área de plataforma que es la encargada de atención al cliente, el mal servicio está ocasionando indicadores de calidad muy bajos esto se ve reflejado en la figura 1 en encuestas realizadas por Indecopi y la SBS en donde la atención al cliente representa el 42.1% y 10% que más reclamos tiene por una mala atención.

5.2.1.2 Buscar todas las causas posibles

Para poder determinar las causas principales se utiliza la técnica de ishikawa como puede observar en la figura 13 las causas son:

- ✓ Demora en los plazos de requerimiento
- ✓ Falta de capacitación
- ✓ Software y hardware deficiente
- ✓ Línea telefónica congestionada
- ✓ Falta de líneas telefónicas
- ✓ Poco espacio de trabajo
- ✓ Posición incómoda para trabajar
- ✓ Mala distribución de los espacios
- ✓ Desmotivación
- ✓ Falta de empatía
- ✓ Persona con falta de experiencia

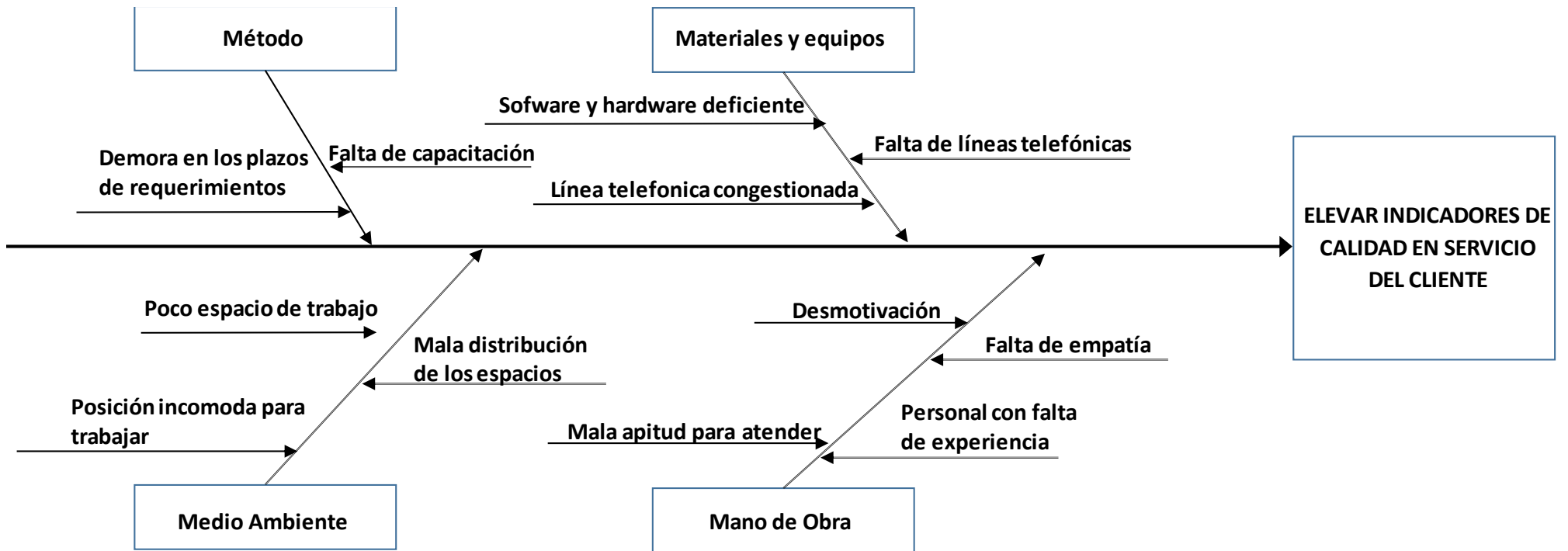


Figura 13: Diagrama de Ishikawa

Fuente: Elaboración propia

5.2.1.3 Investigar cual es la causa más importante

Para poder determinar las causas principales del problema se realizó una encuesta la cual fue aplicada a 83 clientes respondiendo de acuerdo a su criterio de valoración a la calidad de atención al cliente.

Los resultados de la encuesta se pueden observar a continuación en la figura 14:

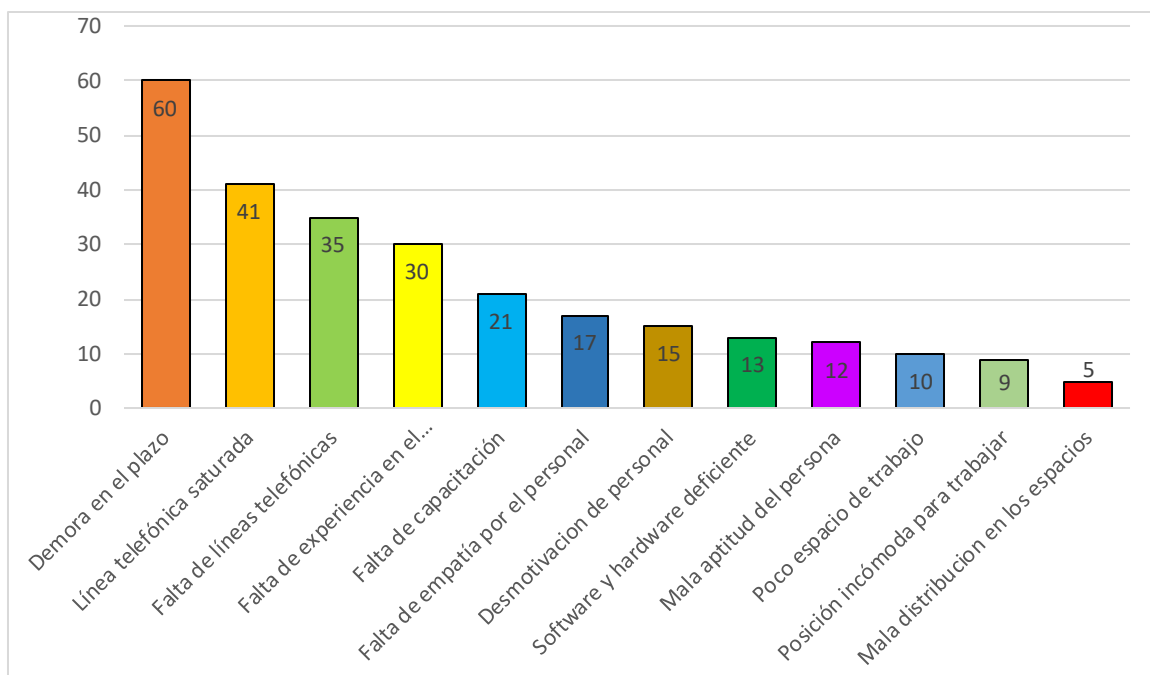


Figura 14: Resultados de criterio de valoración de la calidad

Fuente: Elaboración propia

En el diagrama de barras mostrado anteriormente nos muestra los criterios de valoración de la calidad donde la demora en el plazo de los requerimientos fue marcada 60 veces, la línea telefónica saturada fue marcada 41 veces la falta de líneas telefónicas fue marcada 35 veces, la falta de experiencia del personal fue marcada 30 veces, la falta de capacitación fue marcada 21 veces, la falta de empatía por el personal fue marcada 17 veces, la desmotivación de personal fue marcada 15 veces, el software y hardware deficiente fue marcada 13 veces, la mala aptitud del personal en la atención fue marcada 12 veces, el poco espacio de trabajo fue marcado 10 veces, la posición incómoda para trabajar fue marcada 9 veces, la mala distribución en los espacios fue marcada 5 veces.

En el anexo3 se pueden observar la encuesta aplicada para determinar los criterios de valoración de la calidad.

Tabla 6: Índice de las causas de la mala atención a los clientes en la Entidad Bancaria

Causas de una Mala Atención al Cliente	Respuestas sobre			80-20
	Criterios de valoración de la calidad	% acumulado	Respuestas acumuladas	
Demora en el plazo de los requerimientos	60	22%	60	80%
Línea telefónica saturada	41	38%	101	80%
Falta de líneas telefónicas	35	51%	136	80%
Falta de experiencia del personal	30	62%	166	80%
Falta de capacitación	21	70%	187	80%
Falta de Empatía	17	76%	204	80%
Desmotivación	15	82%	219	80%
Software y Hardware deficiente	13	87%	232	80%
Mala Aptitud para la atención	12	91%	244	80%
Poco espacio de trabajo	10	95%	254	80%
Posición incómoda para trabajar	9	98%	263	80%
Mala distribución de los espacios	5	100%	268	80%

Fuente: Elaboración propia.

La tabla 3 nos muestra los criterios de valoración de la calidad de los clientes, los cuales indicaron las causas más resaltantes que disminuyen los indicadores de calidad tenemos demora en los plazos de requerimiento marcado 60 veces, línea telefónica

saturada marcada 41 veces, falta de líneas telefónicas marcada 35 veces, falta de experiencia del personal marcada 30 veces, falta de capacitación marcada 21 veces, falta de empatía marcada 17 veces, desmotivación marcada 15 veces, software y hardware marcada 13 veces, mala aptitud para la atención marcada 12 veces, poco espacio de trabajo marcada 10 veces, posición incómoda para trabajar marcada 9 veces y mala distribución de los espacios marcada 5 veces

A continuación, en la figura 15 se muestra un diagrama de Pareto, en el cual se observan las causas principales de la mala atención al cliente:

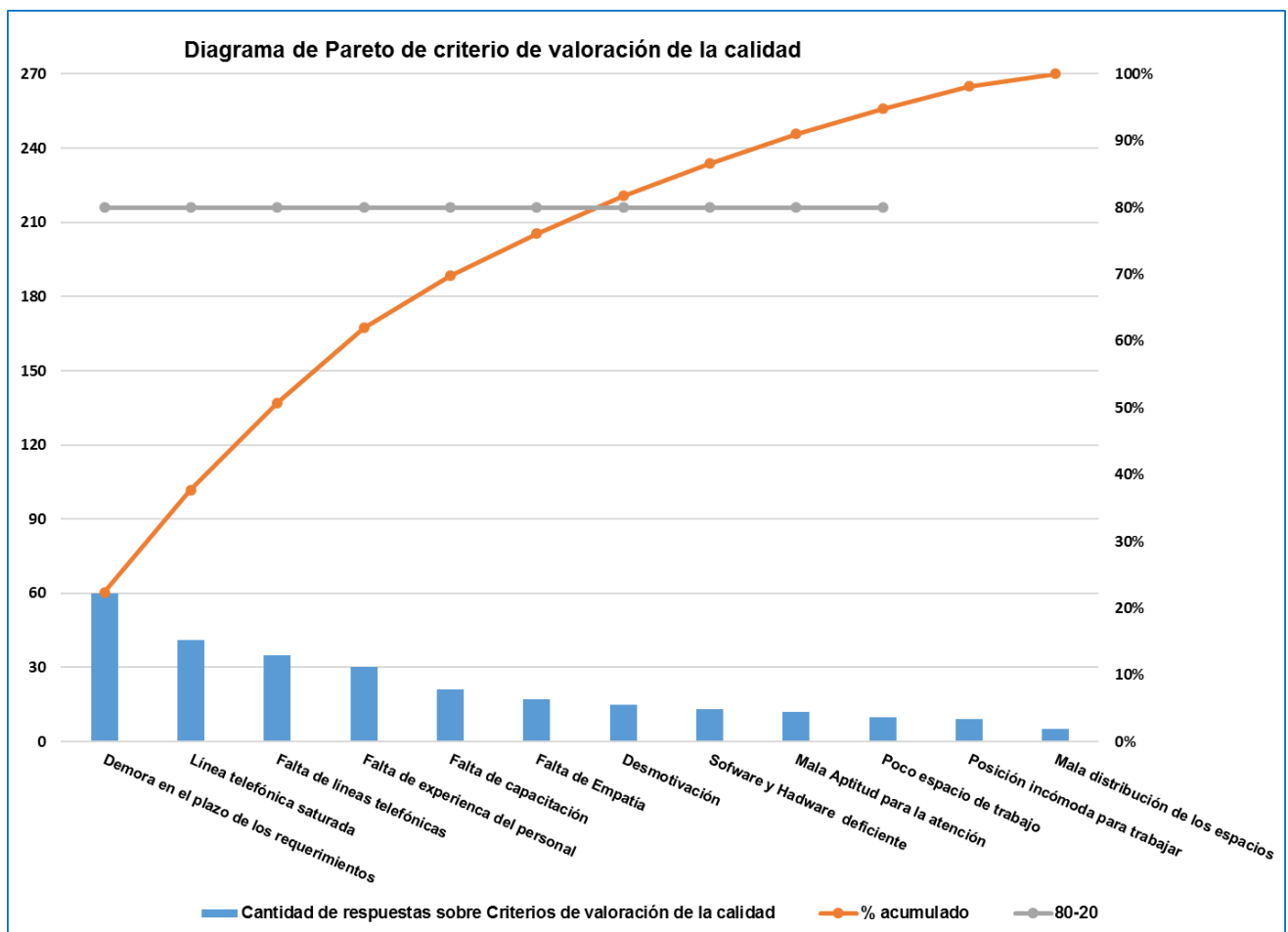


Figura 15: Diagrama de Pareto de las causas de la mala atención de acuerdo al criterio de valoración de la calidad de cada cliente

Fuente: Elaboración propia

Según el diagrama de Pareto, se muestra que el 20% de las causas, las cuales se dan durante: demora en el plazo de requerimientos, línea telefónica saturada, falta de líneas

telefónicas, falta de experiencia del personal, falta de capacitación tienen la mayor frecuencia por lo que se concluye que son estas áreas las responsables de originar el 80% de las otras causas. Es por esto, que estos son los puntos en los cuales se debe enfocar para realizar las mejoras.

5.2.1.4 Considerar las medidas remedio

Enfocándonos en los puntos más críticos de la atención al cliente se propone las siguientes soluciones y acciones a tomar.

Tabla 7: Solución y acciones a las causas principales

<u>CAUSA</u>	<u>SOLUCION</u>	<u>ACCIONES A TOMAR</u>
Demora en los plazos de requerimiento de solicitud de tarjeta de crédito	Supervisor debería poder atender los requerimientos en el punto de contacto	Supervisor debe tener acceso a toda la información que permita aprobar los requerimientos y así no esperar que otra área de respuesta a los mismos
Línea telefónica saturada	Disponer más personal en esta área	Contratar más personal que permita descongestionar la línea
Falta de líneas telefónicas	Colocar más líneas telefónicas para la atención al cliente	Comprar más líneas telefónicas para la atención al cliente
Falta de experiencia del personal	Utilización de herramientas que ayuden o apoyen el desempeño del personal	Elaboración de una ayuda memoria de productos y servicios que brinda el banco.
Falta de Capacitación	Realizar capacitación adecuada en atención al cliente	Diseñar manual en atención al cliente para brindar capacitaciones virtuales con exámenes de rendimiento
Falta Empatía	Charlas de inducción en atención al cliente	Elaboración de un Check List que permita recordar comportamientos de atención con el cliente Evaluación en comportamiento atención al cliente

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla 7 se muestra como se puede mejorar los puntos críticos tales como la demora en los plazos de requerimiento en donde se propone que el personal tenga acceso a toda la información para poder dar respuesta rápida a los requerimientos, la falta de experiencia, capacitación y empatía están muy ligadas para ello se propone elaboración de una ayuda memoria y capacitaciones en atención al cliente.

5.2.2 Hacer

5.2.2.1 Demora en los plazos de requerimiento de solicitud de tarjeta de crédito

Se propone que el supervisor debe contar con toda la información utilizada por el Banco que le permita aprobar las tarjetas de crédito en punto de contacto, para ello debe contar con:

- Equifax: Aplicativo que permite ver si el cliente se encuentra 100% normal en el sistema financiero
- Consulta de Acreditación de Essalud: Confirma si el cliente se encuentra laborando
- Aplicativos internos del banco que permiten la aprobación

La tabla 8 muestra los tiempos promedios que toma cada actividad en el proceso mejorado de solicitud de tarjeta de crédito donde se consideraron 10 clientes para tomar los tiempos promedios siendo estos: cliente solicita la tarjeta de crédito 0.5min, empleado ingresa al sistema el requerimiento 10 min, empleado procesa la información 1 min, empleado imprime los formatos 1 min, empleado hace firmar los formatos al cliente 5min, cliente verifica y firma los formatos 3min, empleado entrega formatos a supervisor para la aprobación 1 min, supervisor aprueba la operación 10 min, empleado entrega la tarjeta al cliente 5 min.

Tabla 8: Tiempo promedio de la solicitud de la tarjeta de crédito mejorada.

Tiempo Promedio Solicitud de Tarjeta de Crédito Mejorado	
Actividad	Tiempo Promedio en Minutos
Cliente solicita la tarjeta de crédito	0.5
Empleado ingresa al sistema requerimiento	10.00
Empleado procesa la información	1.00
Empleado imprime formatos	1.00
Empleado hace firmar los formatos al cliente	5.00
Cliente verifica y firma los formatos	3.00
Empleado entrega formatos a supervisor para la aprobación	1.00
Supervisor aprueba la operación	10.0
Empleado entrega la tarjeta a cliente	5.0
Tiempo promedio total	36.5

Fuente: Elaboración propia

La figura 16 nos muestra el nuevo proceso propuesto para la solicitud de tarjeta de crédito en donde se propone que la tarjeta ya no sea aprobada en el área de centralizado la cual toma 48 horas como se puede visualizar en la figura 10 si no en el punto de contacto esta propuesta se da debido a que el área de plataforma cuenta con un supervisor este debería tener la función adicional de aprobar los requerimientos de los clientes para ello debe contar con todas las herramientas necesarias para poder dar solución a los pedidos de los clientes.

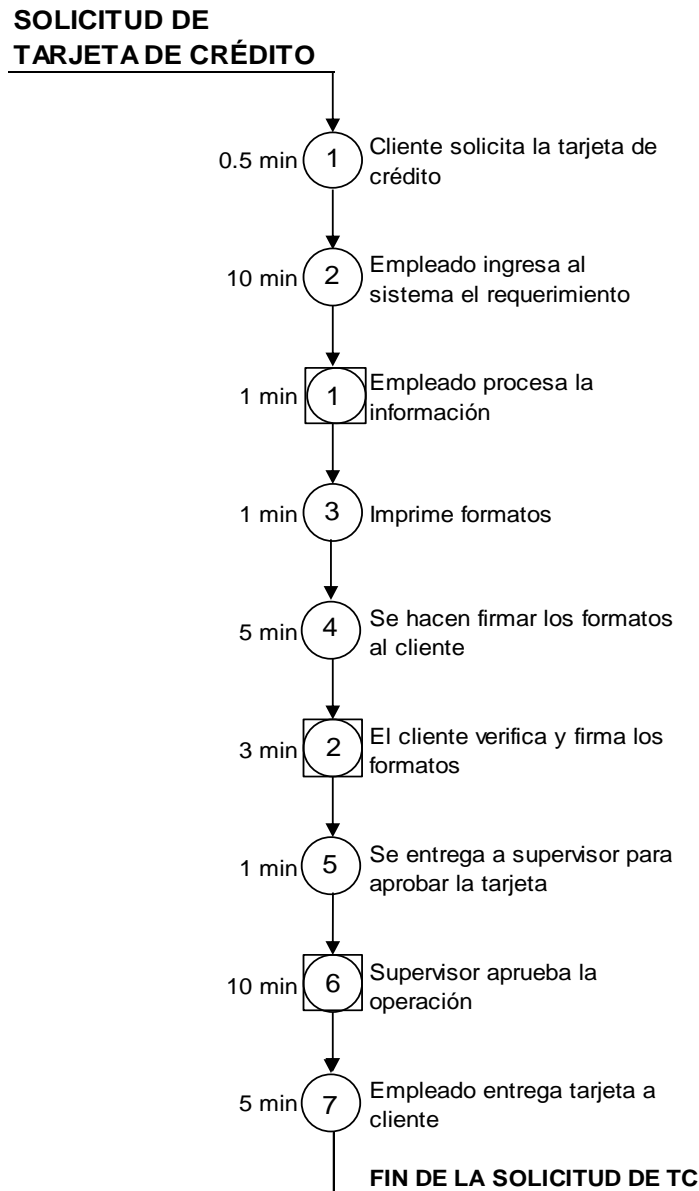


Figura 16: Diagrama de procesos mejorado solicitud de tarjeta de créditos.

Fuente: Elaboración propia

En la figura 17 se muestra el Flujograma mejorado de la entrega de tarjetas de créditos.

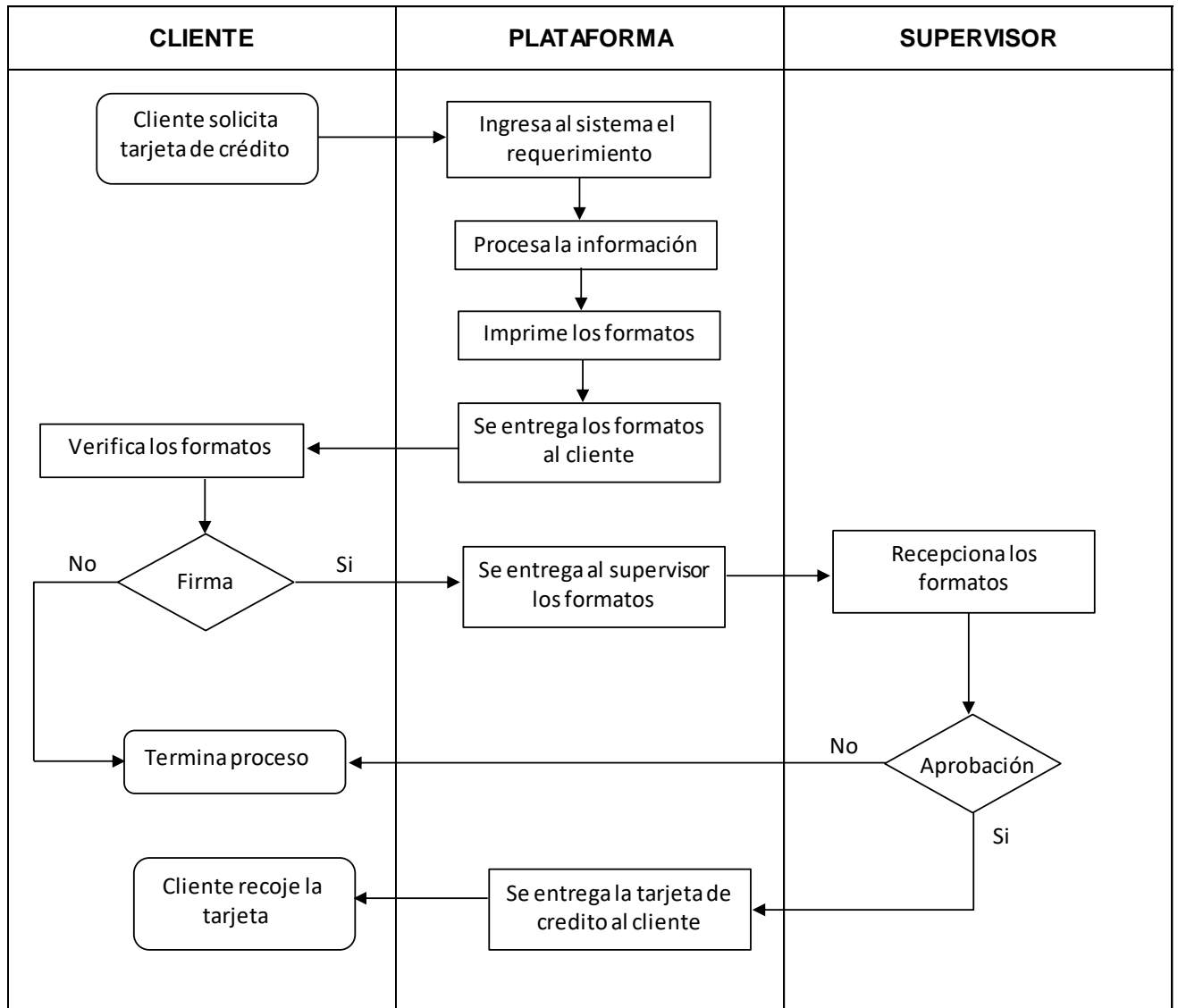


Figura 17: Flujograma mejorado de la solicitud de tarjetas de créditos

Fuente: Elaboración propia

La figura 17 muestra el flujograma mejorado de solicitud de tarjeta de crédito el cual empieza solicitando la tarjeta de crédito, luego se ingresa el requerimiento, se procesa la información, se imprime los formatos, se entrega los formatos al cliente, cliente verifica los formatos si todo está conforme cliente firma y se entrega al supervisor los formatos para la aprobación caso contrario termina el proceso.

5.2.2.2 Línea telefónica saturada

Para este punto proponemos contratar más personal el cual debe ser el adecuado por ello debe cumplir con las siguientes competencias.

- **Capacidad de adaptación:** Una cualidad imprescindible en los empleados, ya que permite una mejor integración y relación de los equipos de trabajo. La alta tolerancia a los cambios y pronta adaptación a ellos es una virtud muy deseada por los empresarios.
- **Lealtad:** Se buscan candidatos familiarizados con los códigos de conducta dentro de la organización, y las personas con experiencia dentro de la empresa son la rentabilización de una inversión que ya se ha realizado. Promocionar a trabajadores internos, a través del reclutamiento interno, para los puestos que se liberan en estratos más altos resulta menos oneroso que acudir al mercado
- **Proactividad:** El empleado toma la iniciativa en el desarrollo de proyectos creativos y asume las responsabilidades que esos proyectos implican, siempre rodeándose de un halo de positividad y optimismo.
- **Capacidad de trabajo:** una condición más escasa de lo que parece, el empleado capaz de concentrar sus energías en su tarea y llevarla a cabo, aunque ello implique más esfuerzo de lo normal.
- **Habilidades interpersonales:** Muy necesarias para mantener un clima positivo de organización, una comunicación fluida y un alto nivel de trabajo en equipo. Las relaciones con clientes también se ven beneficiadas con un trabajador con buenas aptitudes para las relaciones sociales.

5.2.2.3 Falta de línea telefónica

El banco actualmente cuenta con tan sólo 2 líneas telefónicas la cual no permite una buena atención causando incomodidad en el cliente por ende disminuye la calidad en la atención. Se propone la compra de 2 líneas más para que así podamos reducir la percepción negativa del cliente en cuando a la línea telefónica que es la encargada de solucionar los problemas del cliente en relación a sus consultas del banco.

5.2.2.4 Falta de experiencia del personal

La curva de aprendizaje nos dice que el aprendizaje individual es la mejora que se obtiene cuando las personas repiten un proceso y adquieren la habilidad, eficiencia o

practicidad a partir de su propia experiencia. En el Banco cuando contrata una persona nueva esta debe de realizar una serie de tareas administrativas, la primera vez, más allá de sus conocimientos teóricos, desconocerá los errores típicos que se cometen, los lugares específicos donde deben presentarse y la forma de presentación para casos especiales. Luego con el paso del tiempo, y en la medida en que realice de forma consecutiva más trámites su capacidad de realizar las tareas aumentará haciendo más rápido dichos procesos. Por lo que se propone la creación de una herramienta que permita ayudar al empleado a solucionar problemas que se le presente al momento de atender al cliente esta herramienta debe tener las características de cada producto y servicio que brinda el banco por ello lo llamaremos enciclopedia, En este caso se tomará como ejemplo el producto con mayor rotación del banco que es la tarjeta de crédito para diseñar un modelo de lo que queremos proponer

Ayuda memoria de la Tarjeta de Crédito

TARJETA DE CREDITO

¿ Cuales son las características de los medios de pago y que formas se tiene para usarlas?
Todas las tarjetas son personales e intransferibles,
Por lo que deberás identificarte ante el establecimiento afiliado
Que te lo solicite

La tarjeta puede ser usada en:
Establecimientos afiliados al sistema de tarjetas que corresponda
A nivel nacional o en el extranjero según corresponda
Cajeros automáticos
Terminales de venta
Internet

Cuales son los límites que tienen las operaciones realizadas con tu Tarjeta de crédito
Límites en cajero automático: S/2500.00 al día
Límites en Banca por internet: no hay límite
Límites en Banca móvil: S/500.00 al día



Figura 18: Ayuda memoria de las características de la tarjeta de crédito

Fuente: Elaboración propia

La figura 16 muestra un modelo de ayuda memoria que se desea proponer para el personal nuevo que se desee contratar este contiene las características principales de la tarjeta de crédito tales como características principales de medios de pago, donde pueden ser usadas, cuántos son los montos límites.

5.2.2.5 Falta de capacitación

Se propone realizar capacitación en atención al cliente virtual con exámenes de rendimiento, para esto se realizó un modelo de manual de atención al cliente el cual se debe de rendir después de haberlo leído se propone evaluar una vez por semana.

5.2.2.6 Falta de empatía

Se propone realizar un check list que permita recordar los comportamientos que debe tener al momento de tener contacto con el cliente esto lo deber realizar diariamente.

La figura 19 muestra un check list con 32 comportamientos definidos que el empleado debe realizar al momento que se tiene contacto con el cliente en donde se califica en base a 3 puntos si el empleado no lleva a cabo los comportamientos definidos obtiene de puntaje 1, si lleva a cabo los comportamientos definidos con cierta frecuencia obtendrá 2 y si lleva a cabo los comportamientos definidos en todas las ocasiones obtiene puntaje 3.

CHECK LIST EMPLEADO ENTIDAD BANCARIA

- 1 No lleva a cabo los comportamientos definidos
2 Lleva a cabo los comportamientos definidos con cierta frecuencia
3 Lleva a cabo los comportamientos definidos en todas las ocasiones

CONDUCTAS OBSERVABLES		CALIFICACIÓN
		Empleado
1	Recibe al cliente y lo invita a tomar asiento	
2	Hace contacto visual con el cliente y anticipa el saludo proactivamente	
3	Sonríe y demuestra agrado por su visita	
4	Solicita disculpas, si el cliente ha esperado demasiado tiempo para ser atendido	
5	Rompe el hielo con comentarios adecuados a la ocasión (no habla de política, fútbol o religión)	
6	Trata al cliente por su apellido	
7	Se mantiene atento a la cantidad de personas que hay en espera, para regular los tiempos de atención con cada cliente, en especial en días y horarios de mucho trabajo	
8	Evita realizar actividades internas mientras hay clientes en espera	
9	Indaga motivo de la visita utilizando las frases adecuadas (evita usar ¿qué lo trae por acá? ¿qué problema ha tenido?)	
10	Escucha al cliente con atención sin interrumpir	
11	Realiza preguntas abiertas, para obtener la mayor cantidad de información relativa al motivo de la visita, evitando que se convierta en un interrogatorio	
12	Realiza preguntas cerradas, para confirmar comprensión	
13	Demuestra tolerancia frente a las diversas situaciones, aunque parezcan irrelevantes o de respuesta evidente	
14	Empatiza con el cliente haciéndole saber que comprendemos su situación (“comprendo que se sienta de esta forma”, “no lo culpo por estar enojado”)	
15	Tranquiliza al cliente, utilizando las frases adecuadas (“no se preocupe, lo vamos a resolver”, yo me ocuparé personalmente de gestionar una solución”)	
16	Evita utilizar la palabra NO (“no puedo resolverlo”, “no puedo ayudarlo”)	
17	Evita distraerse con interrupciones que puedan incomodar al cliente (llamados telefónicos, consultas de otros compañeros, etc.)	
18	Evita asumir como agresión personal los modos y formas de expresión del enojo del cliente	
19	Solicita permiso al cliente para validar sus datos	
20	Utiliza las herramientas disponibles de forma adecuada	
21	Resuelve las necesidades con agilidad, seguridad y precisión, demostrando contar con los conocimientos necesarios (aplicativos y procedimientos) para no cometer errores u omisiones	
22	Busca el apoyo de aquellas personas o sectores que pueden ayudarlo a resolver la situación	
23	Brinda la información precisa que necesita el cliente (pasos para resolver su solicitud, tiempos de resolución) evitando tecnicismos	
24	Pregunta al cliente si comprendió y asegura su satisfacción con la solución propuesta	
25	Su área de trabajo luce limpia y ordenada, su apariencia personal es adecuada, mantiene a la vista su fotocheck	
26	Demuestra conocimiento acabado de los procesos y aplicativos para procesar la operación	
27	Cuenta con todos los formularios, solicitudes y contratos correspondientes	
28	Informa al cliente el proceso de instrumentación, sin omisiones ni errores	
29	Agradece al cliente su confianza y se despide, anticipándose al cliente	
30	Mantiene sonrisa y expresión facial agradable	
31	Cuida su comunicación no verbal: postura erguida, cabeza levantada, contacto visual	
32	Espera a que el cliente se retire para llamar al siguiente	
PUNTAJE OBTENIDO (SOBRE 96 PUNTOS)		0
PROMEDIO OBTENIDO CIERRE		0%
PUNTAJE GENERAL OBTENIDO		0
PROMEDIO GENERAL OBTENIDO		0%

Figura 19: Modelo de Check List de empleados de entidad Bancaria.

Fuente: Elaboración propia

5.2.3 Etapa Verificar

5.2.3.1 Revisar los resultados obtenidos

Se realizó a través de una observación el ingreso de nueve tarjetas de crédito en donde se pudo determinar el tiempo que le tomo ingresar cada una de ellas y así determinar si se cumple con la teoría de la curva de aprendizaje, mientras más repeticiones menos tiempo utilizado, obteniendo el siguiente resultado.

Tabla 9: Número de ingresos de tarjeta de crédito que realizo un trabajador

Nro. de repeticiones	Tiempo
1	30
2	26
3	22
4	18
5	15
6	10
7	7
8	7
9	7

Fuente: Elaboración propia

La tabla 9 muestra el número de repeticiones que son los ingresos que hizo el trabajador de la tarjeta de crédito al sistema versus el tiempo que demoró en cada ingreso.

La figura nos muestra que a medida que el empleado repite la operación va disminuyendo el tiempo de ingreso por lo que se pudo demostrar que mientras más se repita la operación se obtendrá mejores resultados. El ingreso de la primera tarjeta le tomo un tiempo de 30 minutos culminando el ingreso de la última tarjeta de crédito en 7 minutos.

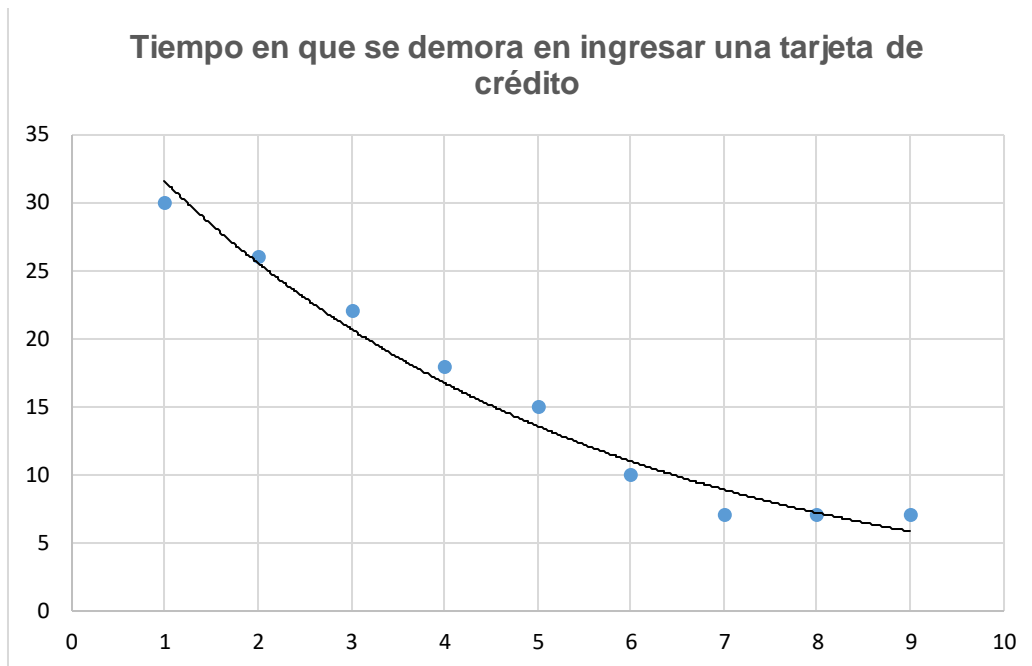


Figura 20: Curva de aprendizaje del tiempo de ingreso de tarjetas de crédito.

Fuente: Elaboración propia.

5.2.3.2 Aplicar Check list al empleado evaluado.

Debido a las causas que disminuyen los indicadores de calidad como se muestra en la tabla 4, se diseñó un check list que permita al empleado poder evaluarse y la vez ser evaluado en la atención al cliente y así prevenir la recurrencia del problema.

La figura 21 muestra la aplicación de check list que se realizó a 2 empleados de la entidad bancaria denominando empleado 1 al trabajador con más experiencia y empleado 2 al recién contratado que el resultado obtenido fue el primer empleado un 93% de y el segundo un 83% esto debido a su falta de experiencia. El check list que se propone le permitirá mejorar los resultados ya que será una ayuda memoria de todo lo que debe realizar para dar una buena atención.

CHECK LIST EMPLEADO ENTIDAD BANCARIA

- 1 No lleva a cabo los comportamientos definidos
 2 Lleva a cabo los comportamientos definidos con cierta frecuencia
 3 Lleva a cabo los comportamientos definidos en todas las ocasiones

CONDUCTAS OBSERVABLES	CALIFICACIÓN	
	Empleado 1	Empleado 2
1 Recibe al cliente y lo invita a tomar asiento	3	3
2 Hace contacto visual con el cliente y anticipa el saludo proactivamente	3	3
3 Sonríe y demuestra agrado por su visita	3	3
4 Solicita disculpas, si el cliente ha esperado demasiado tiempo para ser atendido	3	3
5 Rompe el hielo con comentarios adecuados a la ocasión (no habla de política, fútbol o religión)	3	3
6 Trata al cliente por su apellido	3	3
7 Se mantiene atento a la cantidad de personas que hay en espera, para regular los tiempos de atención con cada cliente, en especial en días y horarios de mucho trabajo	3	3
8 Evita realizar actividades internas mientras hay clientes en espera	3	3
9 Indaga motivo de la visita utilizando las frases adecuadas (evita usar ¿qué lo trae por acá? ¿qué problema ha tenido?)	3	3
10 Escucha al cliente con atención sin interrumpir	3	2
11 Realiza preguntas abiertas, para obtener la mayor cantidad de información relativa al motivo de la visita, evitando que se convierta en un interrogatorio	3	2
12 Realiza preguntas cerradas, para confirmar comprensión	3	2
13 Demuestra tolerancia frente a las diversas situaciones, aunque parezcan irrelevantes o de respuesta evidente	3	2
14 Empatiza con el cliente haciéndole saber que comprendemos su situación (“comprendo que se sienta de esta forma”, “no lo culpo por estar enojado”)	3	2
15 Tranquiliza al cliente, utilizando las frases adecuadas (“no se preocupe, lo vamos a resolver”, yo me ocuparé personalmente de gestionar una solución”)	3	3
16 Evita utilizar la palabra NO (“no puedo resolverlo”, “no puedo ayudarlo”)	3	2
17 Evita distraerse con interrupciones que puedan incomodar al cliente (llamados telefónicos, consultas de otros compañeros, etc.)	3	2
18 Evita asumir como agresión personal los modos y formas de expresión del enojo del cliente	3	3
19 Solicita permiso al cliente para validar sus datos	3	2
20 Utiliza las herramientas disponibles de forma adecuada	3	3
21 Resuelve las necesidades con agilidad, seguridad y precisión, demostrando contar con los conocimientos necesarios (aplicativos y procedimientos) para no cometer errores u omisiones	3	2
22 Busca el apoyo de aquellas personas o sectores que pueden ayudarlo a resolver la situación	3	2
23 Brinda la información precisa que necesita el cliente (pasos para resolver su solicitud, tiempos de resolución) evitando tecnicismos	3	2
24 Pregunta al cliente si comprendió y asegura su satisfacción con la solución propuesta	3	2
25 Su área de trabajo luce limpia y ordenada, su apariencia personal es adecuada, mantiene a la vista su fotocheck	3	3
26 Demuestra conocimiento acabado de los procesos y aplicativos para procesar la operación	2	2
27 Cuenta con todos los formularios, solicitudes y contratos correspondientes	2	2
28 Informa al cliente el proceso de instrumentación, sin omisiones ni errores	2	2
29 Agradece al cliente su confianza y se despide, anticipándose al cliente	2	3
30 Mantiene sonrisa y expresión facial agradable	2	3
31 Cuida su comunicación no verbal: postura erguida, cabeza levantada, contacto visual	2	2
32 Espera a que el cliente se retire para llamar al siguiente	2	3
PUNTAJE OBTENIDO (SOBRE 96 PUNTOS)	89	80
PROMEDIO OBTENIDO CIERRE	93%	83%
PUNTAJE GENERAL OBTENIDO	89	80
PROMEDIO GENERAL OBTENIDO	93%	83%

Figura 21: Puntaje obtenido en la aplicación del Check list.

Fuente: Elaboración propia

5.2.4 Etapa Actuar

Se concluye que en la demora de plazos de requerimiento de acuerdo a la propuesta dada se reduciría significativamente los tiempos de respuesta. El área para dar una respuesta a un requerimiento de solicitud de TC desde el ingreso hasta la respuesta final toma un tiempo de 2908 min esto se puede visualizar en la figura 10 con la propuesta mejorada se plantea reducir a 36min con 30sg se puede visualizar en la figura 16. Con respecto a la falta de líneas telefónicas y la saturación de estas se propone la contratación de personal con ciertas competencias que ya fueron mencionadas anteriormente y la compra de más líneas telefónicas

La falta de experiencia del personal, la falta de capacitación y la falta de empatía son causas que están muy ligadas debido a esto se ha propuesto una ayuda memoria de los productos y servicios que ofrece el banco, el diseño de un check list que permita evaluarse, ser evaluado, pero sobre todo recordar que debe realizar al momento de atender al cliente para dar una atención con calidad también se ha propuesto una manual de atención al cliente para capacitaciones virtuales.

5.2.4.1 Medición de los indicadores con el diseño de mejora

En la tabla 10 se muestra los indicadores medidos a través de una encuesta antes y después de la mejora con respecto a los satisfechos en atención al cliente de 34.48% se incrementó la satisfacción al 48.27% teniendo un crecimiento de 13.79% La respuesta del requerimiento de los clientes es la que mejor resultado obtuvo del 11.49% se incrementó al 55.17% teniendo un crecimiento de 43.68% esto debió a las respuestas en punto de contacto, se demuestra que el cliente desea respuestas rápidas a los requerimientos que realiza

Con respecto a la atención personalizada de 32.18% se incrementó al 48.17% teniendo un crecimiento de 15.99%, este cambio ocurre debido a que el empleado utiliza su check list todos los días permitiéndole recordar todo lo que tiene que realizar al momento de atender a un cliente

Con respecto a la satisfacción por el tiempo de atención es el tiempo que le toma al empleado en atender al cliente desde que el cliente se sienta en su módulo hasta que se retira en este indicador se obtuvo de un 34.48% se incrementó a un 58.62% teniendo un crecimiento de 24.14% este cambio se ve debido a la capacitación virtual en atención al cliente el cual lo pueden hacer en el trabajo o en su casa.

Tabla 10: Medición y comparación de los nuevos indicadores con la implementación de la mejora

Variable	Dimensiones	Indicadores	Medición Actual	Medición de Mejora	
INDEPENDIENTE	Atención al cliente	$= \frac{\text{Nro. de encuestados satisfechos con la atención}}{\text{Nro. de encuestas}} \times 100$	$\frac{30}{87} \times 100 = 34.48 \%$	$\frac{42}{87} \times 100 = 48.27 \%$	
	Diseño de mejora del proceso de atención de clientes	Rendimiento de respuesta rápida a necesidades y Problemas	$= \frac{\text{Nro. de respuestas rápidas}}{\text{Nro. de requerimientos en un periodo}} \times 100$	$\frac{10}{87} \times 100 = 11.49 \%$	$\frac{45}{87} \times 100 = 55.17 \%$
	Empatía	$= \frac{\text{Nro. de clientes que sintieron atención personalizada}}{\text{Nro. de clientes atendidos en un periodo}} \times 100$	$\frac{28}{87} \times 100 = 32.18 \%$	$\frac{42}{87} \times 100 = 48.17 \%$	
DEPENDIENTE	Incrementará la Calidad de Servicio al usuario	Calidad y Servicio	$= \frac{\text{Nro. de clientes con satisfacción por beneficio brindado}}{\text{Nro. de clientes atendidos}} \times 100$	$\frac{30}{87} \times 100 = 34.48 \%$	$\frac{51}{87} \times 100 = 58.62 \%$

Fuente: Elaboración propia

5.3 Presupuesto del diseño de mejora de atención al cliente

Tabla 11: Presupuesto de la investigación

Recursos	Unidad	Cantidad	Importe (S/.)	TOTAL
INVERSIÓN DE ACTIVOS TANGIBLES				S/. 1,141.50
Papel A4	Millar	5	S/. 19.00	S/. 95.00
Archivador	Unidad	1	S/. 44.00	S/. 44.00
Grapadora	Unidad	1	S/. 8.50	S/. 8.50
Grapas	Caja	1	S/. 3.00	S/. 3.00
Correctores	Unidad	2	S/. 6.00	S/. 12.00
Lapiceros	Docena	1	S/. 24.00	S/. 24.00
Cronometro	Unidad	1	S/. 30.00	S/. 30.00
Grabadora	Unidad	1	S/. 50.00	S/. 50.00
Folders	Unidad	25	S/. 34.00	S/. 850.00
USB	Unidad	1	S/. 25.00	S/. 25.00
Líneas telefónicas	Unidad	2	S/. 600.00	S/. 1,200.00
GASTOS DE PERSONAL				S/. 1,700.00
Personal para el call center	Unidad	2	S/. 850.00	S/. 1,700.00
CAPACITACIÓN				S/. 7,000.00
Capacitación de atención al cliente	Unidad	1	S/. 7,000.00	S/. 7,000.00
OTROS GASTOS				S/. 5,000.00
Programador	Unidad	1	S/. 3,000.00	S/. 3,000.00
Gastos de red	Unidad	1	S/. 2,000.00	S/. 2,000.00
TOTAL				S/. 14,841.50

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 11 se muestra el presupuesto de la investigación el cual está dividido en activos tangibles que son papel, archivadores, grapadora, grapas correctores, lapiceros, cronómetro, grabadora, fólder, USB, y líneas telefónicas en donde se hará una inversión de S/1,141.50, gastos al personal donde se contratará 2 personas para mejorar la atención en la línea telefónica con una inversión de S/1700.00, Capacitación en atención al cliente con inversión de S/7000.00 y otros gastos como el programador y gastos de red por un monto de S/5000.00.

CAPITULO 6

DISCUSIÓN

CAPITULO 6. DISCUSIÓN

Con base a los resultados alcanzados y atendiendo la discusión de los mismos, existe suficiente evidencia para sostener que mediante la integración de los métodos cuantitativo y cualitativo es posible que la propuesta de diseño de mejora del proceso de atención al cliente incremente la calidad en el servicio de la Entidad Bancaria Cajamarca 2016

Los resultados de la presente investigación fueron obtenidos a través de entrevistas, fichas de observación, visitas al área de plataforma de la Entidad Bancaria y encuestas. Además, se utilizaron herramientas de ingeniería industrial como flujogramas, diagrama de operaciones, diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto.

En el caso de herramientas utilizadas en la presente investigación han sido recomendadas para la obtención de los resultados ya que son muy óptimas para el control de tiempos, demoras, traslados además han sido herramientas que han sido utilizadas en toda la carrera de ingeniería industrial.

El resultado obtenido corresponde al área de plataforma de la Entidad Bancaria de la ciudad de Cajamarca, la primera visita se pudo observar que los empleados se tomaban mucho tiempo dando respuestas al requerimiento de los clientes, en una entrevista al supervisor de área nos dio el alcance de los procedimientos que realizaban los colaboradores para la atención de clientes, además de su opinión de cómo debería mejorarse los procedimientos.

Utilizando los diagramas de operación, diagrama de Ishikawa, diagrama de Pareto se ha podido identificar los cuellos de botellas, causas que originaron indicadores bajos de calidad y con el flujograma se identificó todos los procesos de más que se hacían como ejemplo se tiene la solicitud de tarjeta de crédito producto más representativo de la Entidad Bancaria, gracias a estas herramientas se logró hacer un diseño mejorado del proceso de solicitud de la tarjeta de crédito, también se diseñó check list, una ayuda memoria, se propuso un manual virtual de atención al cliente, compra de líneas telefónicas y la contratación de personal todo esto permitirá se mejore la calidad en atención al cliente

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

- El proceso de atención al cliente ha mejorado con respecto a las principales causas de los indicadores bajos de calidad tales como respuesta a los requerimientos, la falta de experiencia del personal, la falta de capacitación y la empatía con crecimientos de 43.68%,15.99% y 24.14% respectivamente esto gracias a las herramientas implementadas.
- Se realizó un diagnostico a la situación actual del área de plataforma de la Entidad Bancaria donde se observa que existen muchas causas que permiten que la atención al cliente no sea eficiente permitiendo indicadores bajos en calidad. Clientes insatisfechos por la demora de respuestas, personal no cuenta con herramientas que le permitan solucionar problema de los clientes, el personal nuevo si bien es capacitado antes de ingresar al puesto al momento de atender al cliente al no conocer bien los procesos debido a su inexperiencia el cliente percibe el nerviosismo, la falta de conocimiento de algunos procesos lo que ocasiona una atención inadecuado por parte del empleado
- Las causas principales que afecta los indicadores bajos de calidad en atención al cliente son la falta de capacitación en atención al cliente, la inexperiencia del personal el cual trae en consecuencia la falta de empatía hacia el cliente, falta de líneas telefónicas que ocasionan que se saturan.
- Se diseñó el mejoramiento del proceso de atención al cliente, este nuevo proceso permitirá que se reduzcan los tiempos de respuesta, personal capacitado para una buena atención en el cliente, herramientas soporte que ayuden al empleado nuevo todo lo implementado permitirá incrementar los indicadores de calidad

RECOMENDACIONES

RECOMENDACIONES

- Como recomendación principal se propone implementar la propuesta, ya que cuenta con fundamentación y por lo tanto generará buenos resultados que se verán reflejados en la rentabilidad de la empresa. En función a la recomendación principal se aportan las siguientes recomendaciones.
- Realizar un análisis financiero de la empresa con fin de evaluar la capacidad financiera y poder implementar equipos propuestos que a su vez complementen las estrategias de mejoras diseñada en la propuesta
- Se recomienda a la empresa desarrollar un programa de inducción, capacitación y entrenamiento a los colaboradores con el fin de orientar y dar a conocer el contenido y ejecución de la propuesta.
- También se propone a la empresa que durante la aplicación de la propuesta se realice un programa de control para los colaboradores de manera periódica, vigilar el progreso de la propuesta.
- A los tesisistas o interesados en el tema de mejorar la calidad en la atención al cliente deben seguir buscando nuevas propuestas para seguir incrementando la calidad en el servicio que es el que permite obtener una empresa de éxito

**REFERENCIAS
BIBLIOGRAFICAS**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Martin Rubio, I. (2000). *La mejora continua en las oficinas bancarias a través de programas de formación empresarial*, (tesis doctoral). De la Universidad Complutense de Madrid, España
- Pintado Cruz, M. Rodríguez Palacios, A. (2014) *Propuesta de mejora en el servicio de atención al cliente en la empresa de servicios chan chan s.a. en la ciudad de Trujillo, (Tesis para obtener título de licenciado en Administración)*. De la universidad privada Antenor Orrego, Trujillo, Perú
- Lescano Ducan, L. (2010) *la disciplina del servicio, como desarrollar una cultura orientada al cliente*. Perú: Centro de Investigación, Universidad del Pacifico.
- Hayes, B. (2002). *Como medir la satisfacción del cliente*. Barcelona, España: Editorial Gestión 2000
- Martínez, J., Piero, J., Ramos, J., Ramos J. (2001). *Localid. ad del servicio y satisfacción del cliente*. Madrid, España: Editorial Síntesis
- Deming, E. (1989). *Calidad, Productividad y Competitividad*. Madrid, España: Editorial Díaz Santo
- Dru, S. (1992). *La satisfacción del cliente*. México: Grupo Editorial Iberoamericana
- Summers, D. (2006). *Administración de la Calidad*. México
- Gutiérrez Pulido, H. (2010). *Calidad Total y Productividad. (3) México: McGraw-Hill/Interamericana Editores*
- Burgos Huanambal, F. (“s.f”). Sistema Bancario Peruano. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos103/sistema-bancario-peruano-historia-indicadores-bancarios-y-crisis-bancaria/sistema-bancario-peruano-historia-indicadores-bancarios-y-crisis-bancaria.shtml>
- <http://peru21.pe/economia/indecopi-banca-sector-mas-reclamos-peru-2220406>
- La banca es el sector con más reclamos en el Perú. (13 de agosto del 2016). Perú 21

ANEXOS

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA A LOS COLABORADORES DEL BANCO

Estimado:

La presente encuesta tomará 5 minutos de su valioso tiempo, por lo que agradecemos y a la vez le informamos que el objetivo es mejorar la calidad del servicio de atención al cliente del banco. Le agradecemos su colaboración.

Instrucciones: La encuesta está conformada por 10 preguntas, tómese el tiempo necesario para leer las preguntas y marca con un aspa en los ítems que están debajo de cada pregunta, cualquier consulta no dude en preguntar, gracias.

Sus repuestas serán confidenciales

Calidad total (Mejora continua)

1. ¿Cómo califica el ambiente físico que le ofrece la Entidad Bancaria para trabajar?
 - a. Excelente
 - b. Bueno
 - c. Regular
 - d. Deficiente

2. ¿Considera que los instrumentos que utiliza para elaborar sus tareas son las más adecuadas? Comente
 - a. Si
 - b. No

Comentario:

3. ¿Considera que la empresa le brinda suficientes capacitaciones en la atención al cliente?
 - a. Si
 - b. No

4. ¿Realiza el servicio al cliente con rapidez y eficiencia?
 - a. Si
 - b. No

5. ¿Cómo califica la cortesía y amabilidad que se muestra al cliente?
 - a. Buena
 - b. Regular
 - c. Mala

6. ¿Usted tiene conocimientos para explicar los atributos de cada servicio al cliente?
 - a. Si
 - b. No

7. ¿Considera que está preparado para responder a las preguntas que hace el cliente sobre el servicio que desea realizar?
 - a. Si
 - b. No

8. ¿Usted se muestra satisfecho y motivado con el trabajo que realiza?
 - a. Si
 - b. No

ANEXO 2: ENCUESTA A LOS CLIENTES DEL BANCO

Estimado:

La presente encuesta tomará 5 minutos de su valioso tiempo, por lo que agradecemos y a la vez le informamos que el objetivo es mejorar la calidad del servicio de atención al cliente del banco. Le agradecemos su colaboración.

Instrucciones: La encuesta está conformada por 10 preguntas, tómese el tiempo necesario para leer las preguntas y marca con un aspa en los ítems que están debajo de cada pregunta, cualquier consulta no dude en preguntar, gracias.

Sus repuestas serán confidenciales

1. ¿Qué clase de cliente es usted en el Banco?
 Frecuente
 Eventual

2. ¿Considera Usted que su problema fue resuelto?
 Si
 No

3. ¿Cómo Calificaría Usted al personal encargado de su atención?
 Excelente
 Bueno
 Regular
 Deficiente

4. ¿Cómo considera las herramientas utilizadas para su atención tales como software y equipo?
 Excelente
 Bueno
 Regular
 Deficiente

5. ¿Considera que el personal que le atendió está capacitado?
- Si
- No
6. ¿Considera Usted que hay una atención personalizada al momento de la atención?
- Si
- No
7. ¿Cómo califica al personal del banco en cuanto a respuesta rápida a las necesidades y problemas que se le pudiera ofrecer?
- Excelente
- Bueno
- Regular
- Deficiente
8. ¿Por qué decidió trabajar con esta Entidad? (se puede marcar varias)
- Rapidez
- Confianza
- Seguridad
- Atención al cliente
9. ¿En cuanto al servicio o atención prestados como califica a la línea Banca por teléfono?
- Excelente
- Bueno
- Regular
- Deficiente

ANEXO 3: ENCUESTA A LOS CLIENTES DEL BANCO

Estimado:

La presente encuesta tomará 5 minutos de su valioso tiempo, por lo que agradecemos y a la vez le informamos que el objetivo es conocer los criterios de calidad que Ud. Considera son importantes mejorar la calidad del servicio de atención al cliente del banco. Le agradecemos su colaboración.

Instrucciones: Tómese el tiempo necesario para leer y responder, gracias.

Sus repuestas serán confidenciales

¿De acuerdo al criterio de calidad que Ud. tenga que considera mayor problema en la atención al cliente?

1. Falta de empatía.
2. Línea telefónica saturada.
3. Falta de experiencia del personal.
4. Desmotivación.
5. Mala aptitud para la atención.
6. Posición incómoda para trabajar.
7. Demora en los plazos de requerimiento de los clientes.
8. Falta de líneas telefónicas.
9. Falta de capacitación.
10. Software y Hardware deficiente.
11. Mala distribución de los espacios.
12. Poco espacio de trabajo.

ANEXO 4: Entrevista al Supervisor de la Entidad Bancaria

Entrevista

1. ¿Cuál es su opinión acerca de los procedimientos que ejecuta para la atención del cliente en el Banco?

Los procedimientos están basados en la eficiencia y eficacia de nuestros procesos, hay comunicación con las diferentes áreas para poder dar una mejor atención también tenemos capacitaciones constantes de nuestros productos para que el cliente este más informado.

2. ¿Cuál es el principal problema que se presenta para cumplir su labor de atención al cliente?

El cliente cada vez exige mejor atención lo que hace que el trabajador se vuelva más empático. El Banco trabaja en base a resultados esto ocasiona que se cambien de personal de manera muy constante, la falta de experiencia ocasiona muchas veces una atención deficiente. También hay personal con mucha experiencia que tiene años en el mismo puesto conocen los procesos y procedimientos que mide el banco para su rendimiento ocasionando que haya falta de interés en atender algunos requerimientos de los clientes.

3. ¿Usted como colaborador del banco, que acciones realizaría para mejorar los procedimientos?

Para poder mejorar en los procedimientos se quiere mucho compromiso de los trabajadores y para esto se tiene que dar mucha capacitación no sólo en los productos y servicios que se brindan sino en atención al cliente

4. Según su experiencia laboral en la empresa, ¿Cuáles son los factores internos para un buen servicio?

Para que haya un buen servicio el personal encargado de la atención al cliente tiene que estar a gusto en su puesto de trabajo esto se verá reflejado en la manera que atiende y para esto se debería premiar al trabajador esto puede ser con días libres 1 o 2 días al año

ANEXO 5: EXAMEN EN ATENCIÓN AL CLIENTE

Estimado:

El presente examen tomará 20 minutos de su valioso tiempo, por lo que agradecemos y a la vez le informamos que el objetivo es mejorar la calidad del servicio de atención al cliente del banco. Le agradecemos su colaboración.

Instrucciones: El examen está conformado por 04 preguntas cada pregunta tiene un valor de 5 puntos, tómese el tiempo necesario para leer las preguntas y responder, cualquier consulta no dude en preguntar, gracias.

1. Según sus criterios por qué se debe vender utilizando los dos tipos de comunicación

2. Qué tipo de comunicación utilizarías para atender a los clientes ¿por qué?

3. Por qué es importante conocer a los clientes

4. Si al vender determinado producto, el cliente se queja qué harías

ANEXO 6: RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS A CLIENTES

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas; la cual fue aplicada a 83 clientes y 10 trabajadores del área de plataforma de la Entidad Bancaria

1. ¿Qué clase de cliente es usted en la Empresa?

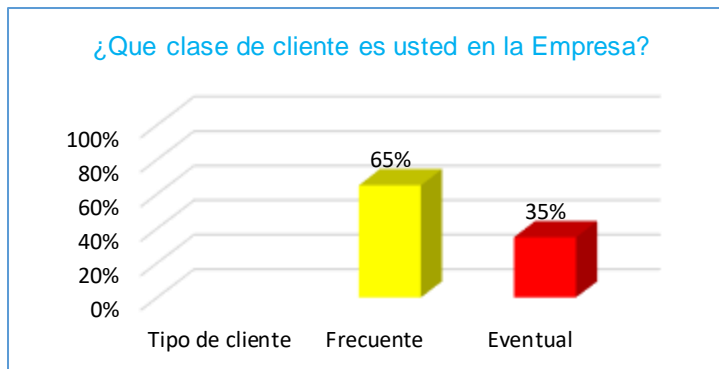


Figura 22: Gráfico de barras de ¿Qué clase de cliente es usted en la empresa?

Fuente: Elaboración propia

Tabla 12: Resultado del tipo de cliente

	Frecuente	Eventual	Total
Tipo de cliente	65%	35%	100%
	54	29	83

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Se muestran que un 65% son frecuentes y un 35% son eventuales

2. ¿Considera Satisfecha su atención?

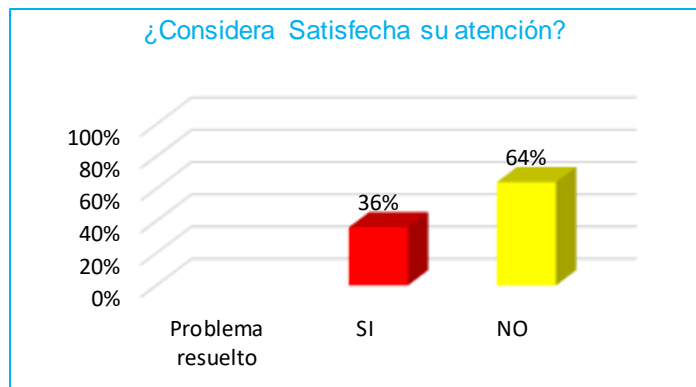


Figura 23: Gráfico de barras de ¿Considera Satisfecha su atención?

Fuente: Elaboración propia

Tabla 13: Resultados de la atención satisfecha.

Atención satisfecha	SI	NO	TOTAL
	36%	64%	100%
	30	53	83

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Se muestran que un 36% resolvieron su problema y un 64% no lo resolvieron

3. ¿Cómo calificaría el tiempo que tardo el personal en terminar de atenderlo?

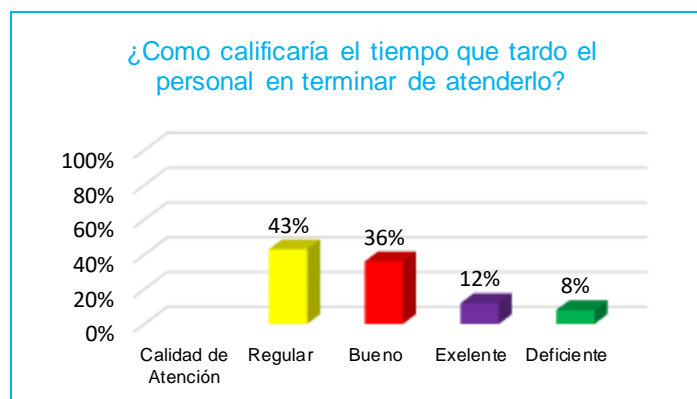


Figura 24: Gráfico de barras de ¿Cómo calificaría el tiempo que tardo el personal en terminar de atenderlo?

Fuente: Elaboración propia

Tabla 14: Resultados de la calidad de atención

	Regular	Bueno	Excelente	Deficiente	Total
Calidad de Atención	43%	36%	12%	8%	100%
	36	30	10	7	83

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Se muestra que un 43% indican que la atención es regular, un 36% es bueno, un 12% es excelente y un 8% es deficiente.

4. ¿Cómo considera las herramientas utilizadas para su atención tales como software y equipo?

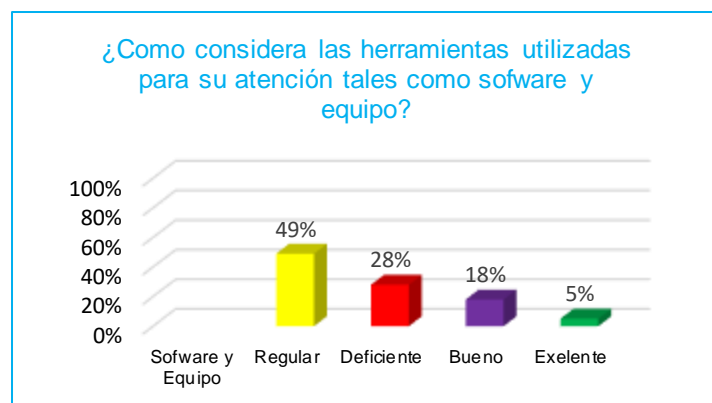


Figura 25: Gráfica de barras de ¿Cómo considera las herramientas utilizadas para su atención tales como software y equipo?

Fuente: Elaboración propia

Tabla 15: Resultados de Software y equipo

	Regular	Deficiente	Bueno	Excelente	Total
Software y Equipo	49%	28%	18%	5%	100%
	41	23	15	4	83

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Se muestra en la figura que un 49% el software y equipo es regular, un 28% es deficiente, un 18% es bueno y un 5% excelente.

5. ¿Considera que el personal que la atendió está capacitado?

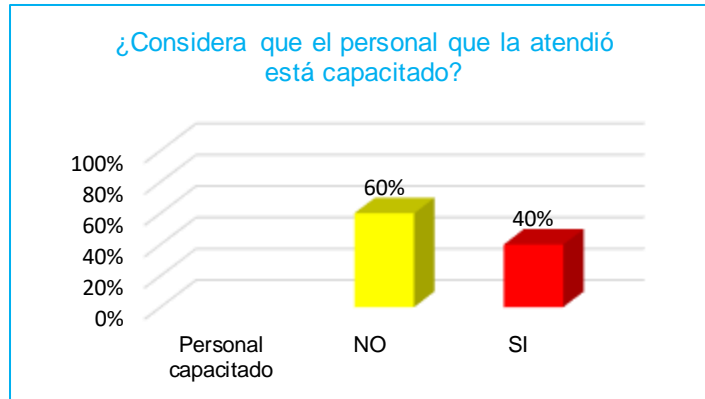


Figura 26: Gráfico de barras de ¿Considera que el personal que la atendió está capacitado?

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16: Resultados del personal capacitado

	NO	SI	TOTAL
Personal capacitado	60%	40%	100%
	50	33	83

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Se muestra en la figura que un 60% del personal no está capacitado y un 40% sí.

6. ¿Considera que el personal que la atendió está capacitado?

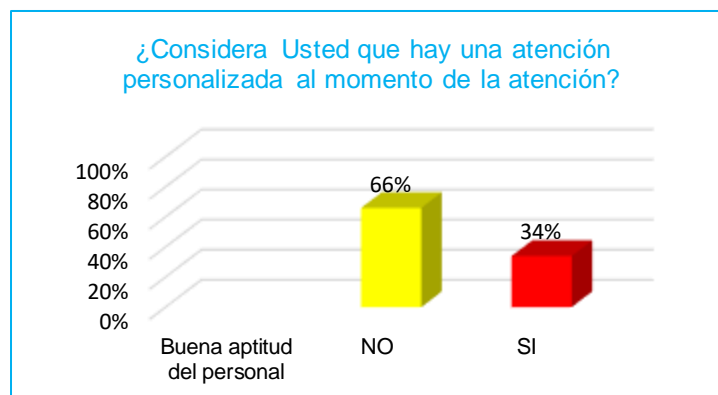


Figura 27: Diagrama de barras ¿Considera Usted que hay una atención personalizada al momento de la atención?

Tabla 17: Resultados de la atención personalizada

	NO	SI	TOTAL
Atención personalizada	66%	34%	100%
	55	28	83

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Se muestra en la figura que un 66% no está de acuerdo con la aptitud del personal y un 34% sí.

7. ¿Considera que el personal que la atendió está capacitado? ¿Cómo califica al personal del banco en cuanto a respuesta rápida a las necesidades y problemas que se le pudiera ofrecer?

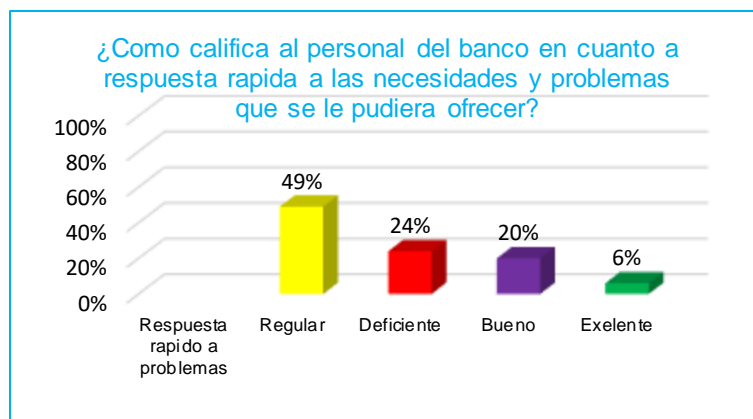


Figura 28: Gráfico de barras de ¿Cómo califica al personal del banco en cuanto a respuesta rápida a las necesidades y problemas que se le pudiera ofrecer?

Fuente: Elaboración propia

Tabla 18: Resultados de respuesta rápido a problemas

Respuesta rápido a problemas	Regular	Deficiente	Bueno	Excelente	Total
	49%	24%	20%	6%	100%
	41	20	17	5	83

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Se muestra en la figura que un 49% de los clientes piensa que las respuestas a sus problemas son regulares, 24% son deficientes, el 20% son buenas y un 5% excelentes.

8. ¿Por qué decidió trabajar con esta Entidad?

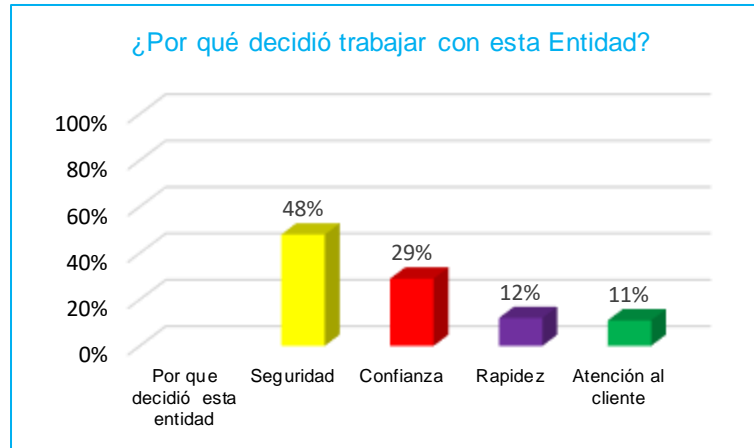


Figura 29: Gráfico de barras de ¿Por qué decidió trabajar con esta Entidad?

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19: Resultados por qué decidió esta entidad

Por qué decidió esta entidad	Seguridad	Confianza	Rapidez	Atención al cliente	Total
	48%	29%	12%	11%	100%
	40	24	10	9	83

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Se muestra en la figura que un 48% de los clientes trabaja con esta Entidad bancaria por ser segura, un 29% da confianza un 12% por rápida y un 9% por la atención recibida.

9. ¿En cuanto al servicio o atención prestados como califica a línea Banca por Teléfono?

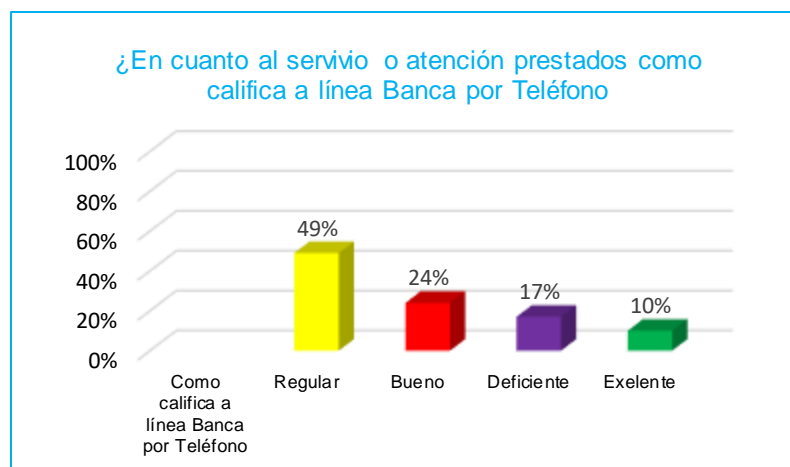


Figura 30: Gráficos de barras ¿En cuanto al servicio o atención prestados como califica a línea Banca por Teléfono?

Tabla 20: Resultados de califica a línea banca por teléfonos

	Regular	Bueno	Deficiente	Excelente	Total
Como califica a línea Banca por Teléfono	49%	24%	17%	10%	100%
	41	20	14	8	83

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Se muestra en la figura que un 49% de los clientes califica la atención de banca por teléfono como regular, un 24% buena, un 17% deficiente y un 10% excelente.

10. ¿Cómo califica el ambiente físico que le ofrece la Entidad Bancaria para trabajar?

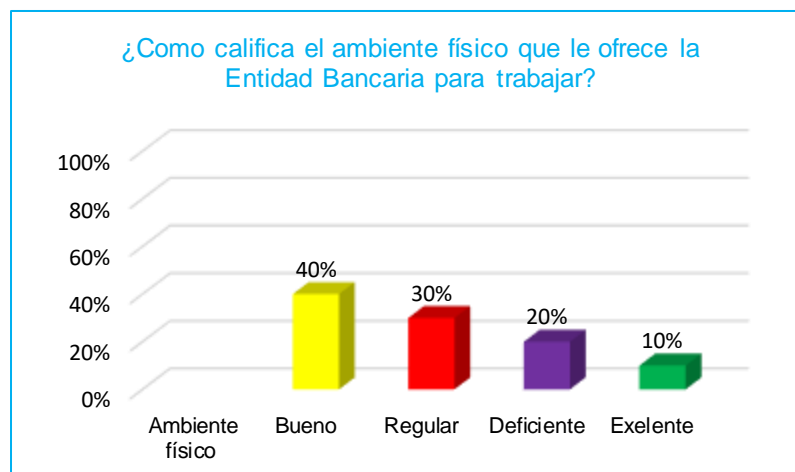


Figura 31: Gráfico de barras ¿Cómo califica el ambiente físico que le ofrece la Entidad Bancaria para trabajar?

Fuente: Elaboración propia

Tabla 21: Resultados de ambiente físico

	Bueno	Regular	Deficiente	Excelente	Total
Ambiente físico	40%	30%	20%	10%	100%
	4	3	2	1	10

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Se muestra en la figura que un 40% del personal considera que el ambiente físico es bueno, un 30% es regular, un 20% deficiente y un 10% excelente.

11. ¿Considera que los instrumentos que utiliza para elaborar sus tareas son las más adecuadas?

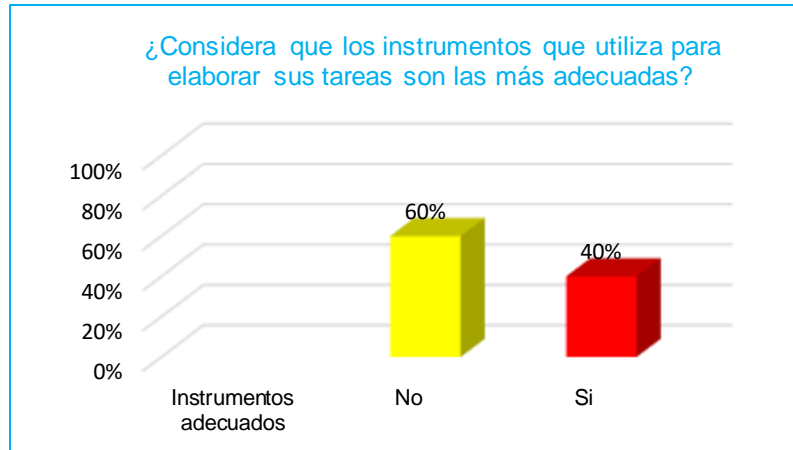


Figura 32: Gráficos de barras ¿Considera que los instrumentos que utiliza para elaborar sus tareas son las más adecuadas?

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 22: Resultados de instrumentos adecuados

Instrumentos adecuados	No	Si	Total
	60%	40%	100%
	6	4	10

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Se muestra en la figura que un 60% de los empleados indican que las herramientas utilizadas no son las más adecuadas y un 40% dice que sí.

12. ¿Considera que la empresa le brinda suficientes capacitaciones en la atención al cliente?

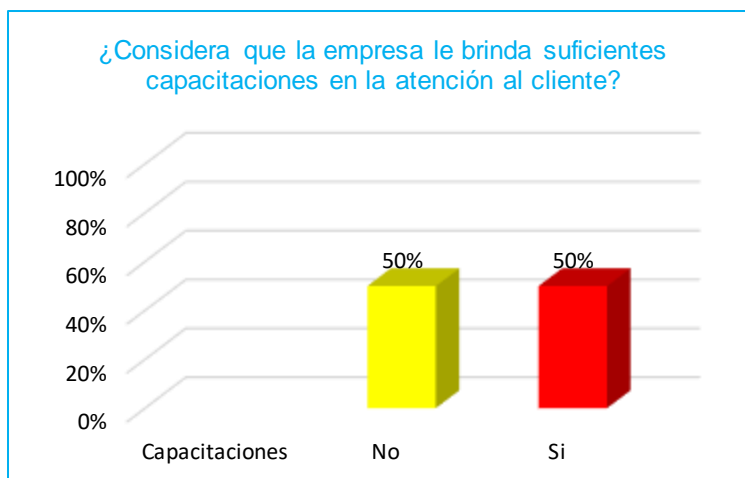


Figura 33: Gráfico de barras ¿Considera que la empresa le brinda suficientes capacitaciones en la atención al cliente?

Tabla 23: Resultados de mi tesis de capacitaciones

Fuente: Elaboración propia

	No	Si	Total
Capacitaciones	50%	50%	100%
	5	5	10

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Se muestra en la figura que el 50% de los empleados indican que es suficiente las capacitaciones en atención al cliente y el otro 50% indican que no es suficiente.

13. ¿Realiza el servicio al cliente con rapidez y eficiencia?

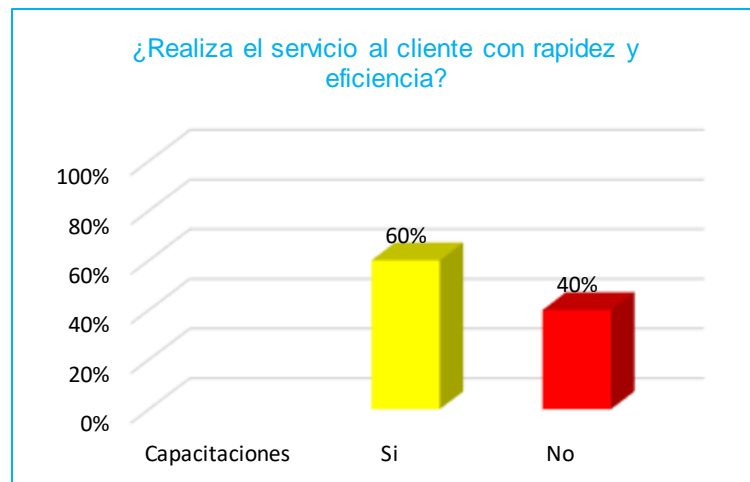


Figura 34: Gráfico de barras de ¿Realiza el servicio al cliente con rapidez y eficiencia?

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 24: Resultados de capacitación.

	Si	No	Total
Capacitaciones	60%	40%	100%
	6	4	10

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Se muestra en la figura que el 60% de los empleados indican que realiza un servicio con rapidez y eficiencia y un 40% que no.

14. ¿Cómo califica la cortesía y amabilidad que se muestra al cliente?

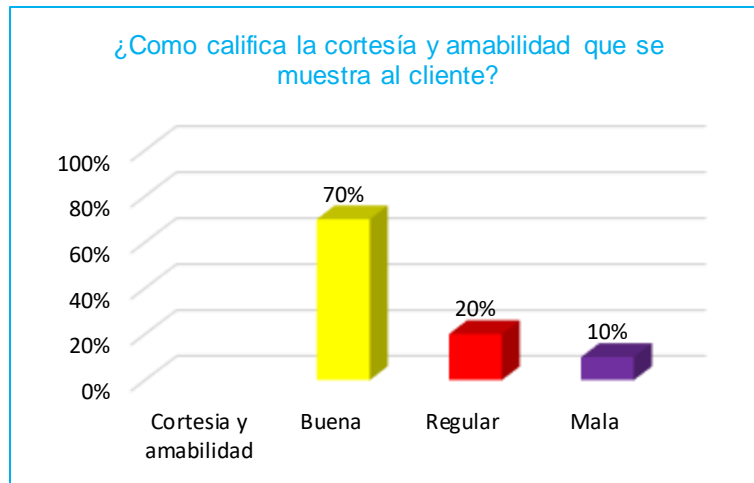


Figura 35: Gráfico de barras ¿Cómo califica la cortesía y amabilidad que se muestra al cliente?

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25: Resultados de la cortesía y amabilidad

Cortesía y amabilidad	Buena	Regular	Mala	Total
	70%	20%	10%	100%
	7	2	1	10

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Se muestra en la figura que un 70% de los empleados consideran buena la muestra de cortesía y amabilidad, el 20% regular, el 10% mala

15. ¿Usted tiene conocimientos para explicar los atributos de cada servicio al cliente?

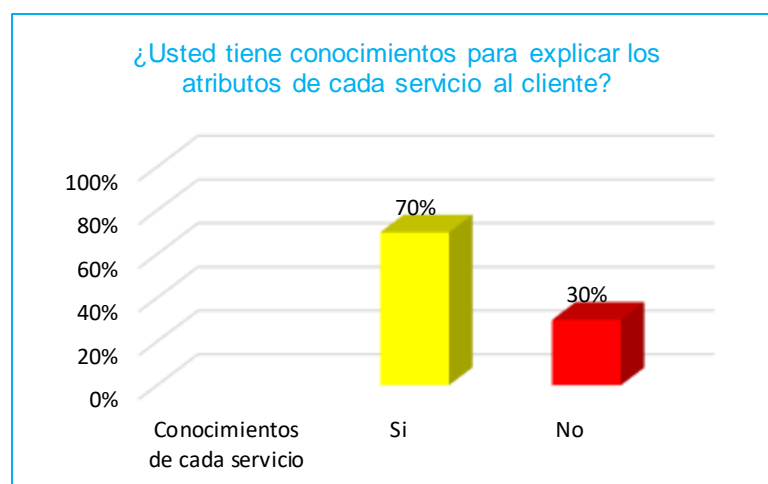


Figura 36: Gráfico de barras de ¿Usted tiene conocimientos para explicar los atributos de cada servicio al cliente?

Tabla 26: Resultados del conocimiento de cada servicio

Fuente: Elaboración propia

Conocimientos de	Si	No	Total
cada servicio	70%	30%	100%
	7	3	10

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Se muestra en la figura que un 70% del personal tiene conocimientos de los servicios de la entidad y un 30% no

16. ¿Considera que está preparado para responder las preguntas que hace el cliente sobre el servicio que desea realizar?

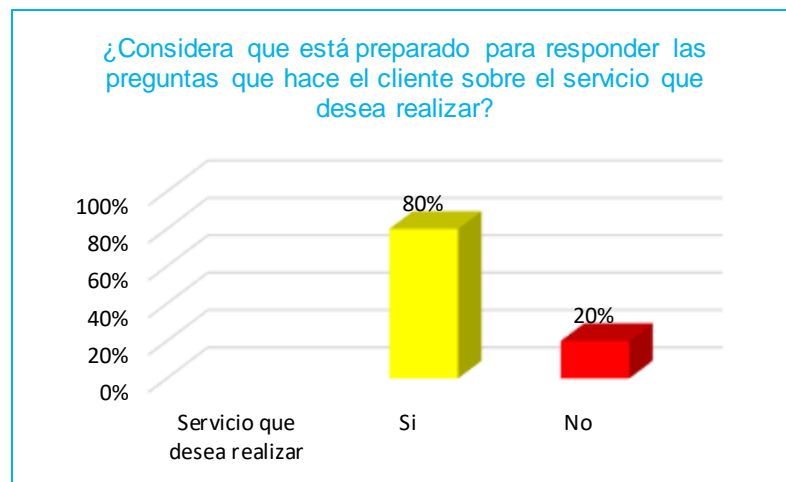


Figura 37: Gráfico de barras ¿Considera que está preparado para responder las preguntas que hace el cliente sobre el servicio que desea realizar?

Fuente: Elaboración propia

Tabla 27: Resultados de servicio que desea realizar

Servicio que desea	Si	No	Total
realizar	80%	20%	100%
	8	2	10

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Se muestra en la figura que un 80% de los empleados están preparados para responder las preguntas que hacen el cliente y un 20% no.

17. ¿Usted se muestra satisfecho y motivado con el trabajo que realiza?

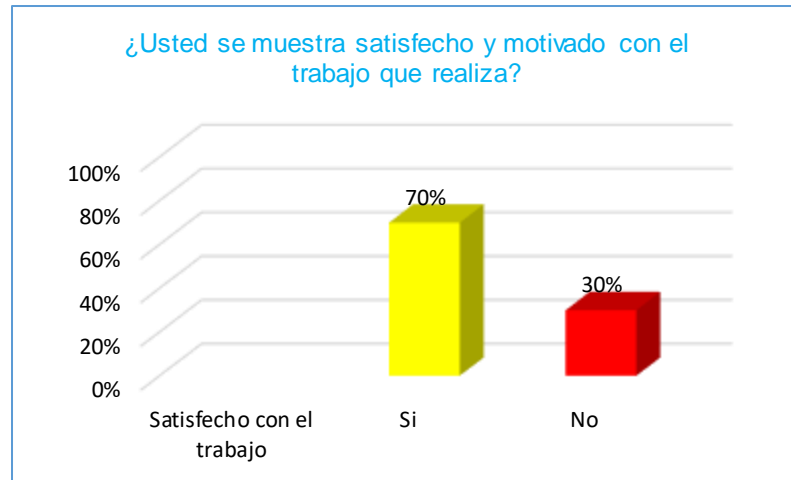


Figura 38: Gráfico de barras de ¿Usted se muestra satisfecho y motivado con el trabajo que realiza?

Fuente: Elaboración propia

Tabla 28: Resultados de satisfacción con el trabajo

	Si	No	Total
Satisfecho con el trabajo	70%	30%	100%
	7	3	10

Fuente: Elaboración propia

Interpretación: Se muestra en la figura que un 70% del personal se muestra satisfecho y motivado con el trabajo que realiza y un 30% no.